

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

اتخاذ القرارات

حلول ناجعة لكل التحديات اليومية

كيف تؤثر في فريق عملك - كيف تقيم المخاطر لتتفاداها - كيف تقيم الخيارات المتاحة

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبدالله

العبيكان
Obekan

اتخاذ القرارات

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة، يصادفها المديـرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتــاب من هذه السلسلة يتضمن أدوات سهلــة، واختبارات ذاتية، وأمثلة مــن واقع الحياة، تساعدك في التعــرف علــى مكامــن قوتــك ونقــاط ضعفــك، كما تعمــل على صقــل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالسًــا في مكتبك، أو في أحد الاجتماعــات، أو كنت في الطريق إلى عملك، تستطيع أن تجد العون في هــذه الكتب لكي تعالج تلك المطالــب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة

- قيادة فريق العمل
- إدارة الوقت
- تدريب الأفراد
- المراسلات التجارية
- تقديم التغذية الراجعة
- وضع خطة عمل
- التفويض بالعمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة المشروعات
- قيادة الأفراد
- كيف تفهم لغة المال
- صرف موظف من عمله
- إدارة الإجهاد
- صوغ العمل المهني

- إقناع الآخرين
- الإدارة للارتقاء
- اتخاذ القرارات
- تقويم الأداء
- تطوير عمل الموظفين
- إدارة التفاعلات الصعبة مع الآخرين
- تقديم العروض
- التعامل مع الضغط
- إدارة الأزمات
- كيف تصبح مديراً جديداً
- استقدام موظف جديد
- تطبيق الابتكار
- تحضير الميزانية
- نتائج تفاوضية
- تشكيل مهنتك

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

اتخاذ القرارات

كيف تؤثر في فريق عملك وتوظف إمكاناته؟ كيف تقيم المخاطر لتتفاداها؟ كيف تقيم الخيارات المتاحة؟ ومن ثم كيف تتخذ القرار؟

حلول الخبراء للتحديات اليومية

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر



Original Title

Making Decisions

Expert Solutions to Everyday Challenges

Pocket Mentor Series

Published by arrangement with Harvard Business Press

ISBN: 978-1-4221-2871-8

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

اتخاذ القرارات./ مجموعة مؤلفين؛ نور الدائم بابكر.- الرياض، 1431هـ

168 ص؛ 12,5 × 18 سم

ردمك: 8 - 982 - 54 - 9960 - 978

1 - إدارة الأزمات 2 - إدارة الأعمال أ. بابكر، نور الدائم (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658,4 رقم الإيداع: 1431/1761

الطبعة العربية الأولى 1433هـ. 2012م

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

رسالة هذا الكتاب:

مدى أهمية اتخاذ قرارات ذكية لنجاح العمل

عُـدْ بذاكرتك إلى آخر قرار حاسم واجهـك في العمل. تجد أن كثيريـن قـد سـاروا في ركبك، حتـى إن لم يكن واضحًـا أنه الخيار الأفضل. وكان لا بـد من إجراء تعديل هنا وتبديل هناك. وأكثر من ذلـك، ظهر لك أنه سوف يكون للطريـق الذي اخترته تأثير حقيقي في شركتك والعاملين فيها. فكيف كان شعورك وأنت تتخذ قرارًا مثل ذاك؟ ثم؟ هل كان خيارك موفقًا؟

فكلما كانت حصتك في عالم التجارة كبيرة، كانت عملية اتخاذ القـرار معقدة ومرهقـة، بسبب ما تلقيه على عاتقـك من مسؤولية عظيمـة. ولكـي تتخذ أكـثر القـرارات ذكاءً وبراعـة، لا بد لك من استبعـاد كل أنواع الغموض من العملية، والتعويل التام على الناحية العلميـة. وهنا، سـوف يوفر لك فَهْمُكَ تلك الخطـوات الثماني خيرَ معـينٍ لاتخـاذ أكـثر القـرارات فعالية. ويشتمـل هذا الكتـاب على

تفاصيل كل واحدة من تلك الخطوات، من تمهيد الطريق لاتخاذ قرار محدد، والتعرف إلى الصعوبات العامة، حتى الوصول إلى خيارات وتقييمها، ومن ثَمَّ إعلان القرار الأخير وإشعار الجهة المعنية. كما ستجد أيضًا معلومات تساعدك على تقييم طريقتك في اتخاذ القرار. وعليه، يمكنك تقويتها وتعزيزها باستمرار في أثناء تجربتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمال والأعمال.

المعلم ديفيد أ. قارفين (David A.Garvin):

ديفيد أ. قارفين (David A.Garvin) هو أستاذ إدارة الأعمال عن كرسي رونالد كريستينسين (Ronald Christensen) بمدرسة هارفرد التجارية، متخصص في القيادة والإدارة العامة. ظل يدرس ويعلم أكثر من خمسة وعشرين عامًا مبادئ التعليم التنظيمي، عمليات الأعمال والإدارة، ابتكار المنظمات الكبيرة المعقدة وقيادتها. أَلَّفَ أو شارك في تأليف تسعة كتب تشتمل على الإدارة العامة، منها:

(Processes and Action) (Learning in Action) (Education for Judgment) و(Managing Quality)

كمـا كتب سلسلـة تتألف من ثلاثـين موضوعًا وثمـاني أشرطة تلفازيـة. كما فاز ثلاث مرات بجائزة ميكنسي (Mckinsey) التي تمنح سنويًّا لأفضل موضوع ينشر في مجلة هارفرد التجارية.

اتخاذ القرارات..
العناصر الأساسية

ما الـذي يعنيه اتخاذ القرار؟



بوصفك مديرًا، لا شك أنه ثمة قرارات عديدة تواجهك يوميًّا. بعضها واضح لا لَبْسَ فيه، كاتخاذ قرار بشأن أي أعضاء فريق العمل يجب تعيينه في مشروع محدد. أما بعضها فأكثر تعقيدًا، كانتقاء بائع جديد، أو اتخاذ قرار بشأن التوقف عن إنتاج سلعة ما بسبب ضعف الطلب عليها وتباطؤ حركة تسويقها.

وينزع كثير من المديرين إلى النظر لعملية اتخاذ القرار بوصفها حدثًا.. اختيار يجب الفصل بشأنه خلال لحظة زمنية محددة، وعادة ما يضطلع به شخص واحد أو مجموعة محدودة، تضم عددًا قليلاً من الأشخاص. لكن تبقى الحقيقة، في كل الأحوال، نادرًا ما يتم اتخاذ قرارات مميزة في تلك اللحظة الوحيدة المحددة من قِبَلِ مدير واحد أو خلال اجتماع واحد. ويمكن إجمال ذلك ببساطة شديدة في: اتخاذ القرار عملية اجتماعية أو جماعية تتجلى للعيان تدريجيًّا مع الوقت.

«يدرك المديرون التنفيذيون الفعالون أن لعملية اتخاذ القرار جهازها الخاص الشامل وعناصرها الخاصة الواضحة والمحددة».

- **بيتر دروكر** (Peter Drucker)

اتخاذ القرار بوصفه عملية جماعية

لا شك أن اتخاذ قرارات مهمة، كتغيير الوجهة الإستراتيجية لمجموعة أو توظيف مدير جديد، يتطلب وقتًا وطاقة من أفراد كُثُر، كما يتطلب مصادر معلومات عبر تنظيم. وعليه، يمكن النظر لعملية اتخاذ القرار بوصفها عملية جماعية بكل ما تحمل الكلمة من معنى.

فالمديرون الذين ينظرون لعملية اتخاذ القرار بوصفها نشاطًا جماعيًّا، ينتظر أن يتعاظم لديهم احتمال اتخاذ قرارات أكثر فعالية. أما لماذا؟ فلأنهم يستغرقون وقتًا كافيًا يتيح لهم تشخيص الموضوعات المتعلقة باتخاذ القرار ودراستها وتقييمها. فمن خلال إتاحة فرصة المشاركة لآخرين، يستطيعون مناقشة مختلف وجهات النظر وقتلها بحثًا لترجيح أفضلها. وربما كان الأهم، أن مثل هذه الطريقة تفضي بالضرورة إلى قرار يحظى بقبول لدى طائفة واسعة من المعنيين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تنفيذ أكثر فعالية.

اتخاذ القرارات.. الخطوات الثماني

نستطيع القول إن عملية اتخاذ القرار تتكون من ثماني خطوات:

1 – **تمهيد الطريق**: في هذه الخطوة، تختار مشاركين، ثم تحدد الطريقة التي سوف تتبعها وصولاً إلى القرار: هل تعتزم تحقيق إجماع أو التصويت بالأغلبية؟ يجب عليك في أثناء الاجتماعات، خاصة الأولى، ضبط نَبْرَةِ المجموعة من خلال تشجيع الحوار المفتوح وتعزيز المناقشة الصحية.

2 – **إدراك العوائق**: يمكن أن يَتحول نهج بعض الأفراد وحيوية المجموعة ونشاطها إلى عوائق في طريق عملية اتخاذ القرار. ومن خلال استشراف تلك الميول والنزعات وإدراكها، يمكنك التصرف بطريقة سليمة لتفاديها.

3 – **تحديد إطار الموضوع**: يعتمد القرار الناجح على فهم واضح للموضوع قيد النقاش وجذوره الأساسية.

4 – **ابتكار الخيارات**: بعد إدراك القضية موضع اتخاذ القرار، اجعل ذهنك يتفتق لابتكار صراع مبدع لتطوير خيارات ووسائل إجراءات بديلة.

5 – **تقييم الخيارات**: ثم بعد ذلك، عليك تقييم مدى ملاءمة كل واحد من تلك الخيارات المحتملة، مدى ما يمكن أن تتعرض له من مخاطر ومدى استجابة كل واحد منها للمبادئ الأخلاقية.

6 – **اتخاذ القرار**: هنا تأتي مرحلة تحديد الخيار الملائم.

7 – **إعلان القرار**: آنئذٍ عليك أن تحدد الشخص المعني الذي يجب إشعاره بالقرار، ومن ثَمَّ نقله بطريقة فعالة.

8 – **تنفيذ القرار**: أخيرًا، تأتي مرحلة تنفيذ القرار، حيث تقرر نوع الأعمال المطلوبة التي تجعل القرار في حَيِّزِ التنفيذ، تخصص الموارد اللازمة التي تساعد على تطبيقه وتحديد آخر موعد لاكتمال تنفيذ القرار بشكل نهائي.

وخلال هذه العملية التي تتكون من ثماني خطوات أو مراحل، عليك باستمرار تقييم مدى فعالية ما اتخذته من قرار، ومن ثَمَّ إجراء التعديلات اللازمة حسبما يتطلبه الأمر لتحسينه. وسوف نلقي خلال الأقسام التالية نظرة عن قرب على كل واحدة من تلك الخطوات الثماني المتبعة في صنع القرار، ومن ثَمَّ نختبر وسائل تقييم مدى فعالية عملية اتخاذ القرار برمتها.

الخطوة الأولى:

تمهيد الطريق



يُعَدُّ تمهيد الطريق مرحلة حاسمة في الوصول إلى خيارات ناجحة في أثناء عملية صنع القرار. وتتكون هذه الخطوة من:

- انتقاء أكثر الأشخاص مواءمة للمشاركة في العملية.
- اختيار طريقة مناسبة تمكنك من اتخاذ القرار الحقيقي.
- توفير بيئة سليمة تعزز مناقشة صحية تحترم وجهات النظر المغايرة.

والآن، هيا نستعرض كل واحدة من تلك المراحل الثلاث:

انتقاء أكثر الأشخاص مواءمة للمشاركة في اتخاذ القرار

لا شك أن مجموعة الأشخاص التي يحمل أفرادها وجهات نظر مغايرة، أكثر قدرة ومواءمة لابتكار مجموعة من الأفكار المختلفة فيما يتعلق بكيفية اتخاذ قرار محدد، مقارنة بمجموعة أخرى من الأفراد لكل واحد من أفرادها وجهة النظر ذاتها وطريقة التفكير نفسها.

فاحرص كلما أقدمت على اختيار أفراد لتشكيل مجموعة لاتخاذ قرار ما، على انتقاء أفراد أكثر قدرة على التعبير عن وجهات نظر

متباينــة ويتمتعون باهتمامات مختلفــة. وعليه، لا بد لتلك المجموعة أن تشتمل على:

- **المشاركين في المشروع أو المساهمين فيه:** هم أولئك الأشخاص الأكـثر عرضة للتأثــر المباشر بالقــرار أو الذين لهم نصيب فيه. ولهذا لا بــد من الحصول على موافقتهم لضمان تفعيل القــرار وتنفيذه. ولأنهــم سوف يدعمون كل قــرار يساعدون علــى اتخــاذه، فلا بــد مــن إتاحة فرصــة المشاركــة لهم في المراحل الأولى من اتخاذ القرار لضمان تنفيذه بشكل فعال.

- **الخـبراء:** من شأن الخبراء تعليم المجموعة وتوفير معلومات حول مواءمة مختلف المســارات والخيارات المطروحة. ولهذا لا بد أن تضع في حسبانك حاجتك إلى أكثر من خبرة واحدة تمثل في مجموعتك.

- **المعارضــين:** إن كنــت مدركًا وجود معارضــين قد يعارضون القــرار ويسعــون إلى وضــع العراقيل في طريقــه حتى لا يتم تنفيــذه، فاحرص على دعوتهم لحضور اجتمــاع أو أكثر من اجتماعاتك الخاصة بعملية اتخــاذ القرار. فمن شأن إتاحة الفرصــة أمام أولئك المعارضين للمشاركة في مراحل مبكرة، تجنب العوائق أمام إجراءات اتخاذ القرار.

ومبدئيًّا، يجب أن يكون عدد أفراد المجموعة محدودًا، ويستحسن أن يتراوح بين خمسة وسبعة أعضاء فقط. وكلما كان الحال كذلك، كانت تلك هي المجموعة المثالية لاتخاذ قرار ما. وتحتاج المجموعة التي تشكلها لفهم الإجراءات التي سوف تتبعها في أثناء عملية اتخاذ القرار واستيعاب كيفية صياغة القرار النهائي. وعادة تنقسم الطرق التي تنتهجها مجموعة اتخاذ القرار إلى أربعة أشكال رئيسة:

- **الإجماع**: يجتمع كل أعضاء الفريق لمناقشة الاقتراح بكل صراحة وعقل منفتح، باذلين قصارى جهدهم سعيًا للتوصل لاتفاق يفضي لقبول كل شخص من أفراد الفريق لما يتم التوصل إليه من قرار نهائي.

ما الذي ينبغي لك فعله؟

مجاراة شركة (Joneses)

تعمل ليزلي (Leslie) مديرًا تقنيًّا بشركات سميث (Smith)، في إحدى الشركات الصناعية التي تعنى بتصنيع أدوات عالية الجودة. ويتم تصنيع الأدوات التي تطورها هي بالتعاون مع زملائها المهندسين داخل تلك الشركة. وتدرك ليزلي (Leslie) أن قسم التصنيع في الشركة يتحمل ما لا يطيق من أعباء، ولهذا يتأخر تسليم الإنتاج من وقت لآخر، فمن ثَمَّ ترتب عليه تأخير شحن البضاعة للعملاء. ولاحظت ليزلي (Leslie) أن المنافس الرئيس لشركة سميث (Smith) (شركة جونز للأدوات – Jones Tool inc) وغيرها كثير من الشركات المنافسة، قد نجحت في تطوير إنتاجها بسرعة شديدة، من خلال اعتمادها على شركات أخرى في عملية التصنيع. فخشيت خسارة شركتها أعمالاً جديدة. فطلب إليها مديرها البحث في الاستعانة بخيارات خارجية، ومن ثَمَّ تقديم اقتراح مناسب بكيفية مباشرة العمل بتلك الطريقة.

فكانــت ليزلي (Leslie) تــرى أن الإجابة واضحة، لا لبس فيها ولا غموضــ؛ لأن تصنيــع المنتجــات خارج الشركة، يوفــر كثيرًا من الوقــت والمال والجهــد. وأدركت أن مديرها أيضًــا يميل إلى ترجيح هــذا الخيار. فتم تكليفها هي شخصيًّــا بجمع المعلومات التي تدعم فكــرة الاستعانة بشركات أخــرى في عملية التصنيع، ومن ثم تقديم اقتراح لمديرها حالما تفرغ من عملية جمع المعلومات تلك.. غير أنها كانــت في حيرة من أمرهــا، إذا ما كانت تلك هي أفضل خطوة أولى يمكن الإقدام عليها لتحقيق الغاية المنشودة. فما الذي كنت ستفعله أنــت؟ سوف يقدم لك هذا الكتاب، المعلم المخلص والناصح الأمين، حلًّا لاحقًا، تحت عنوان: ما الذي ينبغي لك فعله؟

- **الأغلبية:** تدلي المجموعة بأصواتها والأغلبية تحكم. ويمكن لرئيس الفريق أن يدلي بصوته في حال التعادل، إن كان ذلك ضروريًّا.

- **الإجماع الشرعي:** يبذل الفريق كل جهده محاولاً الوصول لاتفاق جماعي، مع الموافقة في حال فشل جهوده على تفويض الأمر لرئيسه لاتخاذ ما يراه مناسبًا من قرار.

- **القيادة التوجيهية:** يتخذ القائد القرار ثم يُطْلِعُ المجموعة عليه. ويحدث هذا عادة في حال الأزمات أو الأحداث الطارئة غير المتوقعة التي تتطلب إجراءً عاجلاً لا يتيح وقتًا للاجتماع والتشاور وتبادل الرأي.

وتتفاوت هذه الطرق، باستثناء الطريقة الأخيرة (القيادة التوجيهية) في مدى ما تتيحه من نفوذ للمشاركين في عملية اتخاذ القرار وترتيب نوع من المسؤولية على أعضاء المجموعة. ويجب الانتباه هنا إلى أنه بصرف النظر عن اتباع هذه الطريقة أو تلك، قد تلجأ المجموعة إلى إغفال وجهة نظر الأقلية في سعيها من أجل الوصول لمناطق يمكن الاتفاق حولها. فدورك بوصفك مديرًا هو تشجيع اكتشاف كل الأفكار، بصرف النظر عن الطريقة التي يمكن اتباعها لاتخاذ القرار.

تعزيز البيئة الملائمة

عليـك اختيار أماكن مختلفة لتنظيـم اجتماعاتك لكي تستطيع مساعدة مجموعة على ابتكار حلول فعالة للمشاكل وتقييمها بطريقة جوهريـة. وربما اشتملت تلك الأماكـن على غرف الاجتماعات التي لا تستخـدم عادة للعمل، أماكن خارج مكان العمـل أو مكانٌ مألوفٌ يعاد ترتيب أثاثه لتسهيـل المناقشات التي تدور وجهاً لوجه. فعندما تتم الاجتماعات بعيدًا عن الأماكن التقليدية، كالغرف التي عادة ما تعقـد فيها مجالسـ إدارات الشركات اجتماعاتهـا أو مكتب المدير، يكـون الناس أكـثر استعدادًا للحديـث بقدر أكبر مـن الحرية؛ لأن شعورهـم بالتوتر والضغط بسبب التسلسـل الهرمي الوظيفي يكون أقل ما يمكن وهم بعيدون عن تلك الأماكن الرسمية.

كما تحتاج أيضًا إلى توفير بيئة متناغمة، أو نغمة، لاجتماعاتك الخاصة باتخاذ القرار. فللمناخ الذي تهيئه، تأثير شديد في طريقة تفاعل أعضاء فريقك مع بعضهم بعضًا.

تخيل المشهد التالي: عُهِدَ إلى مدير شركة تطوير برامج حاسوب، وتخصيص موارد محدودة لدعـم المشروعات الحالية التي تنفذها الشركـة. فدعـا المديـر إلى اجتماع يضـم كل مديـري المشروعات

لمناقشة كيفية توزيع تلك الموارد المحدودة. وبسرعة تحولت المناقشة إلى نـزاع. فأمعـن كل مديـر مشـروع في الدفـاع عـن مشروعـه أو مشروعهـا. ومع تبـادل الأدوار في المناقشة استعـرت حدة الجدال. واستبسـل كل مدير مشروع في التقليـل من جهود الآخرين. وأخيرًا: قرر المدير تخصيص تلك الموارد المحدودة لثلاثة مشروعات. فغادر مديرو المشروعات الاجتماع محبطين منهكين.

إذن، ما الذي سار على غير ما تشتهي السفن؟ لقد فشل المدير في إدارة عمليـة اتخـاذ القرار بطريقة فعالـة، فتحول الاجتماع إلى مناسبـة للدفاع عـن مختلف وجهات النظر بدلاً مـن توحيد الجهد لبحـث هدف محدد، إذ نظر مديرو المشروع للاجتماع بوصفه حلبة للمنافسـة. فاندفـع كل واحـد منهـم يدافع عن موقفـه دونما أدنى اعتبـار لاحتياجـات الأقسام الأخـرى أو متطلبـات الشركة كوحدة متكاملـة. وكما هو معلوم، في حالات الدفاع، يميل الناس إلى تقديم المعلومـات التـي تدعـم موقفهم فقـط، متجاهلين كل ما مـن شأنه إضعافـه. وعليه، قـد تتحول المناقشة بسرعـة إلى هجوم شخصي، مما يؤدي إلى زيادة حدة المشاعر السالبة.

ففي العالم المثـالي، السليم المعافى، يتم اتخـاذ القرارات بناءً علـى رغبة الرأي العام في عملية مفتوحة يعبر فيها كل فرد عن رأيه

مـن خلال استبيـان للاطلاع على مختلف وجهـات النظر، وتحديد طائفـة واسعة من الخيـارات. بهدف الوصول لاتفـاق جماعي حول قـرار نابـع مـن المجموعـة. وفي نمـوذج الاستبيـان، يضـع الأفراد المشاركـون آراءهم الشخصية أو رغباتهم جانبًا، سعيًا للوصول إلى أفضل اتفاق يحقق مصالح المجموعة أو المنظمة المعنية.

يوضـح الجـدول التالي «طرق اتخـاذ القرار» طريقـة التنافس والدفـاع عن وجهات النظر الخاصة مقابل طريقة الاستبيان لمعرفة الرأي العام في عملية صنع القرار.

ومـع أن طريقـة الإستبيان تعـد مثاليـة، إلا أنه نـادرًا ما يلجأ الناس إلى اعتمادها. ولأنه يصعب على الأفراد، إن لم يكن يستحيل تمامًا، مناقشة الأفكار والآراء والموضوعات دون التعبير عن وجهات نظرهم، تعد تقنية الدمج والتناغم بين طريقتي التنافس والاستبيان، الطريقـة الأكـثر عمليـة وفعالية في الوصـول إلى قـرار. فبموجبها يـترك أعضاء المجموعـة أهدافهـم الشخصية خلـف ظهورهم ثم يدخلـون إلى الاجتمـاع بعقل منفتح، وعزم أكيـد، وتصميم حقيقي علـى التصرف دونما أدنى تحيـز.. ليس هذا فحسب، بل بكل تجرد ونكـران ذات، سعيًا لتحقيق المصالح العليـا والمنفعة العامة. فربما دافعـوا عن قضيـة طالما آمنوا بهـا بقوة، غير أنهـم في الوقت ذاته

يتحققون مــن وجهات نظر الآخرين ويحترمــون الخيارات البديلة؛ لأنهــم يدركــون جيــدًا أن الهدف الأســاس هو الوصــول إلى أفضل حــل ممكن للمجموعــة ككل لا يتجزأ، حتــى إن كان هذا يعني تأثير القــرار سلبًا في بعض أفرادها. وإجمــالاً، في الإجراءات التي توازن بين طريقتــي التنافس والاستبيان، يتشاطر الناس المعلومات بحرية تامة، ويضعون اعتبارًا لخيارات متعددة.

طرق اتخاذ القرار		
	الدفاع	**الاستبيان**
مفهوم فكرة اتخاذ القرار	التنازع	التعاون في الوصول إلى حل للمشكلة
الهدف من المناقشة	الضغط والإقناع	الاختبار والتقييم
دور المشاركين	التحدث باسم الجماعة	مفكرون بارعون
نماذج للسلوك	• المجاهدة من أجل إقناع الآخرين. • الدفاع عن الموقف الشخصي. • الحرص على التقليل من أهمية الضعف.	• جدل متوازن. • الاستعداد لقبول الرأي الآخر. • قبول النقد البناء بصدر رحب.
وجهات نظر الأقلية	التقليل من شأنها أو تجاهلها تمامًا.	توضع في الحسبان فيتم تقييمها.
النتيجة	رابحون وخاسرون.	ملكية جماعية بقدر متساوٍ.

ما الذي ينبغي لك فعله؟

أتذكر معضلة ليزلي (Leslie) بشأن كيفية تقديم اقتراحها الخاص بقرار الاستعانة بشركات أخرى؟

نقدم لك فيما يلي اقتراح المعلم المخلص والناصح الأمين:

ربما كان ما يبدو إجابة قاطعة في نظر ليزلي (Leslie) ليس بالضرورة الطريقة المثلى للوصول إلى أفضل قرار بشأن العمل التجاري. ولكي تتمكن ليزلي (Leslie) من اتخاذ القرار الصحيح، عليها تكوين مجموعة تركز اهتمامها في البداية على معرفة السبب الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف إنتاج شركة سميث (Smith) وعدم فعاليتها، ومن ثَمَّ التفكير في خيارات بديلة يمكن اعتمادها لتحسين مستوى عملية الإنتاج. مع مراعاة ضرورة اشتمال تلك المجموعة على مهندسين وآخرين من خارج قسمها، كأن يكونوا مثلاً من العاملين في قسم التصنيع وربما المبيعات أيضاً. فوجود مجموعة ذات خلفيات مختلفة ومعارف متنوعة وتجارب متعددة، سوف يكون عاملاً مهمًّا لمساعدة ليزلي (Leslie) في الوصول لقرار مؤسس على

المعرفة والمعلومات. وبمجرد نجاح المجموعة في تشخيص الأسباب الأساسية للمعضلة التي هم بصدد دراستها، ينكبون على ابتكار عدة خيارات بديلة لحلها، ومن ثَمَّ تقييم تلك الخيارات لاعتماد أفضلها.

ومع أن رغبة ليزلي (Leslie) تكمن في حل المشكلة بطريقة محددة، إلا أنه لا بد لها من جمع المعلومات وتقييم الخيارات التي تدعم حلولاً بديلة. فمن خلال إتاحة فرصة المشاركة لآخرين، وتقييم طائفة واسعة من الخيارات البديلة، تستطيع ليزلي (Leslie) زيادة فرص احتمال الوصول لقرار ناجح يفضي لحل ناجع للمشكلة.

الخطوة الثانية: إدراك العوائق



ثمـة عوائق شائعـة، غالبًا لا نشعـر بها، كثيرًا مـا تقف حجرة عثرة في طريق صانع القرار، فتحول بينه وبين اتخاذ القرار الأمثل. وتشمـل تلك العوائق: الانحياز للرأي وعـدم تعاون المجموعة المعنية باتخاذ القرار.

وصحيح.. يصعب تجنـب مثل تلك العوائق، إن لم يكن يستحيل تمامًـا، إلا أن إدراكك لهـا في نفسك وفي أفـراد مجموعتك، سوف يساعدك قطعًا على اتخاذ قرارات موضوعية.

كيف تتغلب على التعصب للرأي؟

نستعرض فيمـا يلـي مجموعـة مـن نمـاذج التعصـب للرأي والاعتـداد بالنفس الأكثر شيوعًـا - الأفكار الجاهزة المسبقة- التي غالبًا ما يصطدم بها الناس في أثناء اتخاذ القرارات:

- **التعصـب للنجاحـات المعتادة والسـابقة:** عـادة ما ننزع إلى اتخاذ قراراتنا بنـاءً على أحداث ومعلومات طالما اعتدناها، كما يظهر هذا في الحكاية التالية:

تعمـل سوزان (Susan) مديرة مبيعـات لسلع تجارية تحمل علامـات تجارية مميزة، ما زالت تتذكـر مأدبة الغداء التي

أقامتها لترويج منتج جديد في أسبانيا قبل ثلاث سنوات، لقد كان ذلك أول نجاح تسويقي هائل تحققه. لكنها بالمقابل، بالكاد تتذكر فشل إستراتيجيتها تلك في عدد من البلدان. ولأن مأدبتها في أسبانيا مفعمة بذكريات رائعة، تعمد سوزان (Susan) دائمًا للتأكيد على تلك التجربة، غير أنها تحرص دائمًا على إغفال كل ما يتعلق بتجاربها الفاشلة في أماكن أخرى. وعندما حاولت تسويق ماركة تجارية جديدة في البرتغال، منيت جهودها هذه المرة بالفشل، ففي حين كانت إستراتيجيتها في تجربة أسبانيا نقطة انطلاق جيدة، إلا أن اعتمادها على ما حققته من نجاح سابق أفضى بها لافتراضات خاطئة بشأن السوق البرتغالي.

- **التعصب لقبول ادعاءات السعر الرسمي:** نحن عادة مفرطون في الثقة يتعلق بافتراضاتنا، ولهذا لا نبحث عن خيارات كثيرة. فعلى سبيل المثال: اعتاد بروك (Brock) شراء مجموعة برامج حاسوب تسوقها أكبر شركة بالسعر الذي تفرضه دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن أسعار منافسة. مفترضًا أن المجموعة ما دامت صالحة لمستخدمين آخرين في الصناعة ذاتها، فلا بد أن تكون صالحة بالضرورة

له هو أيضًا. وهكذا، فشل في اختبار مجموعات برامج أخرى ربما كانت أكثر مواءمة لحاجته.

- **التعصب للوضع الراهن**: ويقصد به الانحياز لحالة الأمور أو الأشياء كما هي عليه في تاريخ معين. فلدينا ميل فطري لمقاومة أي انحرافات جوهرية عن الحالة الراهنة. فمثلاً: اعتاد مديرون يعملون في شركة (BigCo) استخدام برنامج حاسوب معين، ويقاومون بشدة استخدام أي بديل آخر، علمًا أن البرنامج الذي اعتادوه قد عفى عليه الزمن. وتنبع مقاومتهم تلك إلى حد كبير من منطلق معارضتهم تعلمَ أي شيء جديد خارج طبيعة النظام نفسه.

- **التعصب لتأكيد رأينا**: بمجرد أن نكوِّن رأيًا واضحًا، نندفع حالاً بحثًا عن معلومات تدعم وجهة نظرنا، متجاهلين كل الحقائق التي قد تمثل تحديًا له. فمثلاً، تتصفح دينا (Dinah) الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بحثًا عن معلومات تدعم رغبتها في الاتصال بمجموعات تعنى بأبحاث عن موضوع التسوق، غير أنها لا تنفك تطالع معلومات تدعم موضوعات أخرى.

التعصب المعرفي: خطأ نظامي يحدث بسبب الترويج العيني، أي ترويــج سلعة ما عن طريق توزيع نماذج مجانية منها على المستهلكين.

إذن، كيــف تحول دون هذا التعصب والانحياز للرأي الشخصي حتــى لا يؤثــر في قدرتك على اتخاذ القــرار؟ الطريقة المثلى هي أن تتعرف إلى مواطن ذلك الانحياز أولاً، من خلال التأكيد على إتاحة الفرصة للأصوات المعارضة لكي تشارك في النقاش.

«كثيرًا ما نميل إلى اتخاذ قرار لا نود فعله قبل أن ندرك السبب الذي يدفعنا لفعله».

– جون س. هاموند، رالف ل. كيني وهوارد رايفا.

إدارة جهد المجموعة

من أهم فوائد معالجة اتخاذ القرار بوصفه عملية جماعية، أنه يتيح التغلب على النزعات الفردية من خلال إتاحة الفرصة لأصوات معارضة ووجهات نظر مغايرة.

وصحيح.. توفر المجموعة وجهات نظر مختلفة، غير أنه لا بد لها من قائد يوجهها لكي تكون منتجة. فالتحدي الذي يواجهك بوصفك قائدًا، هو إدارة المجموعة المكلفة بعملية اتخاذ القرار، وإلا سوف تجد نفسك أمام واحدة من المشكلتين المزعجتين التاليتين:

- **اتفاق المجموعة على رأي واحد لدرجة الإفراط**: يحدث انسجام المجموعة وتتوحد آراؤها عندما يرغب أفرادها في قبولهم ضمن هذه المجموعة أو تلك، أو عندما يعوزهم الاهتمام بالعملية المعنية. فربما سقط الناس ضحية التفكير الجماعي بسبب نضالهم من أجل قبولهم في المجموعة. فبسبب التفكير الجماعي، تعمل رغبة المشاركين في التوصل لاتفاق على إلغاء حافزهم لابتكار خيارات بديلة. وآنئذٍ، يميل الناس إلى الاحتفاظ بآرائهم، ولا سيما إذا كانت وجهات نظرهم تختلف عن رؤية قائد المجموعة. ولهذا لا يبذلون

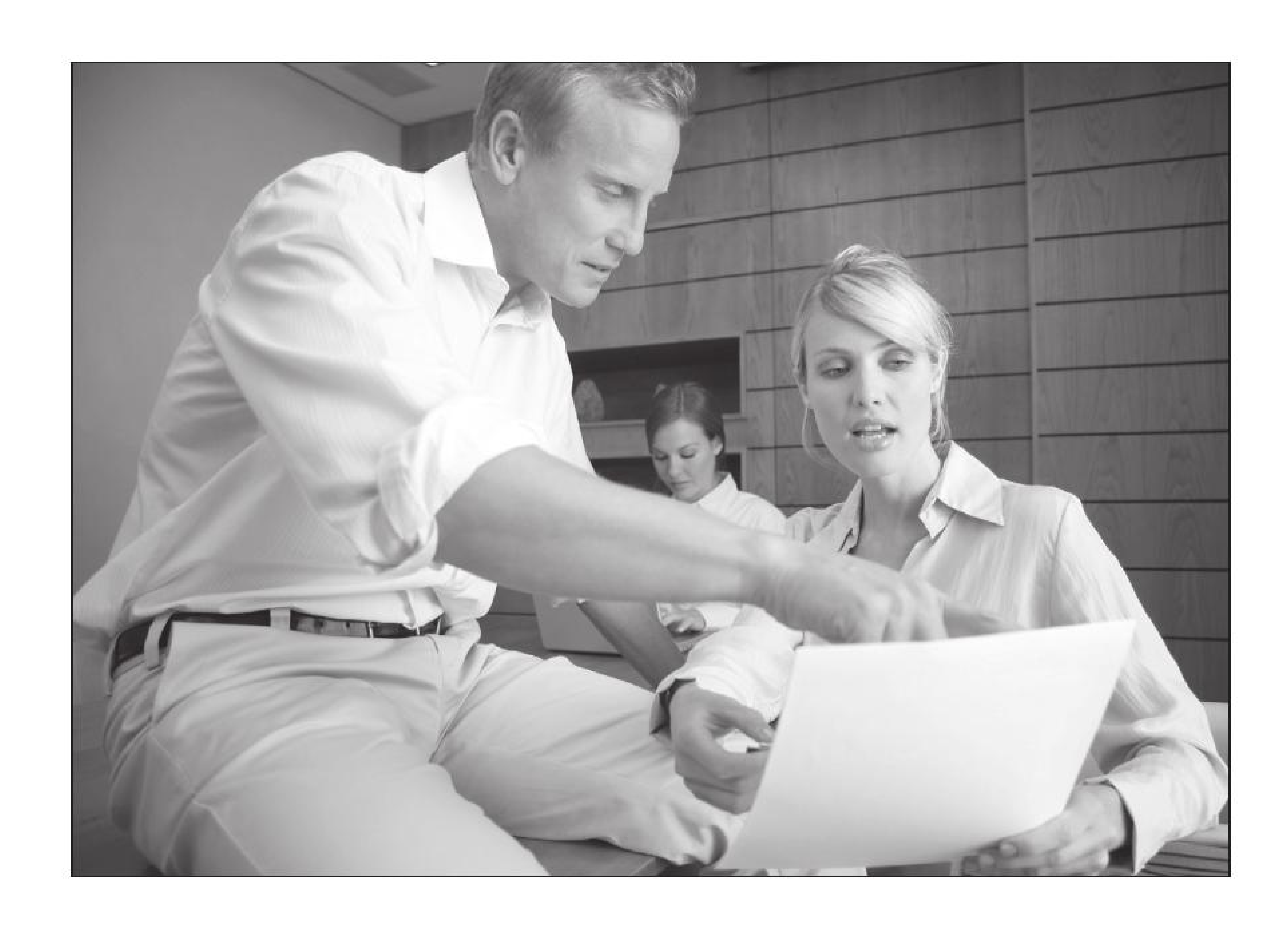
جهـدًا كافيًا لجمـع معلومات جديدة من خـبراء، وفي الوقت نفسـه، يحرصون على انتقاء المعلومـات التي تدعم رغباتهم الأساسية. وربما قضوا وقتًا كثيرًا لاكتشاف رغبات كل واحد مـن أعضاء المجموعة حتـى يكون ما يتوصلـون إليه من حل مقبولاً لدى الجميع.

مـن جهة أخـرى، قـد ينشأ التفكـير الجماعـي بسبب عدم الاهتمـام، فقـد ينعدم لـدى المشاركـين أدنـى اهتمام تجاه العمليـة، أو ربمـا أحسـوا أنهم غـير مفوضـين بصلاحيات تامـة لاتخاذ القرار. أما إذا شعر أفراد المجموعة أن قائدها قـد اتخذ القرار سلفًـا، فربما قبلوا الأمر كمـا هو، ورفضوا المشاركـة فيـه تمامًا، أو وافقـوا على أول خيـار منطقي يتم عرضه في محاولة لإنهاء القضية.

- **الإفـراط في الانفراد بالرأي**: تمثل المغالاة في الرأي الطرف الآخـر مـن المشهـد النقيض للإفـراط في انسجـام رؤيـة المجموعـة. فهنا ينخـرط أفـراد المجموعة في نـزاع عنيف، فيضعـون العوائـق في الطريـق، وكل منهم منكـب في الدفاع عن وجهة نظـره بقسوة شديدة. ويؤدي هـذا بالضرورة إلى

تجاهل آراء بقية أعضاء المجموعة، فيفشلون في التفكير في المصلحة العامة. فمن شأن كل واحدة من هاتين المشكلتين إطالة أمد عملية اتخاذ القرار وإعاقة جهد المجموعة في التوصل لخيارات ملائمة. آنئذٍ، تكون مهمتك بوصفك قائدًا، الإبقاء على مجموعتك المعنية بعملية اتخاذ القرار في المسار الصحيح حتى لا تجنح فتتورط في إحدى هاتين المعضلتين.

الخطوة الثالثة: تحديد إطار الموضوع



بمجـرد تحديد المرحلة وإدراك حقيقة أكثر العوائق شيوعًا التي قد تعترض عملية اتخاذ القرار، تكون جاهـزًا تمامًا لتحديد إطار الموضـوع الذي سوف يناقشـه فريقك المعني بعمليـة اتخاذ القرار. ويعـد الحرص على تجنـب الوقوع في الخطـأ الشائـع بالاندفاع في البحث عن حل قبل إدراك طبيعة القضية (جذور المشكلة) التي بين يديك، يعد هذا مفتاح الحل في أثناء هذه المرحلة.

التمييز بين الأعراض والأسباب الحقيقية

تأمـل الحكايـة التاليـة: خصصـت شركـة (New Age Electronics)، وهـي شركـة تعنـى بتصنيع اللعـب، خطًّا هاتفيًّا للإجابـة عن أسئلـة العمـلاء واستفساراتهم فيما يتعلـق بصناعة منتجاتهـا. فـازداد عـدد المكالمـات الـواردة كثـيرًا لدرجـة عجـز معهـا المسؤولون عن الـرد على كل المتصلـين. فاشتكى العملاء من اضطرارهـم أحيانًا إلى البقـاء على الخط أكثر مـن نصف ساعة ريثمـا يتلقون ردًّا. فقرر تاي (Tai) المدير المسؤول عن خط الهاتف المخصـص لدعـم العملاء، الاستعانـة بفريق عمـل لمساعدته على تحديـد طريقة لمقابلة الطلب المتزايد على الدعم والمساندة. فافتتح أول اجتمـاع له بذلك الفريق قائلاً: «إننا نعـاني مشكلة حقيقية مع

خط الهاتف المخصص لتقديم الدعم والمساندة للعملاء. إذ يضطر العمـلاء إلى الانتظار طويـلاً على الهاتف لتلقـي الخدمة المطلوبة. فلا بد لنا من البحث عن وسيلة لتعديله».

ولأن تاي (Tai) حدد إطار القضية بمشكلة الوقت الذي يضطر العمـلاء إلى انتظـاره على الخـط، يتوقع أن تنصب جهـود الفريق في التركيـز على إيجاد وسائـل للحد من مدة انتظـار الزبائن على الخط، كإضافة مزيد من خطوط الهاتف مثلاً، زيادة عدد الموظفين المعنيـين باستقبال المكالمات، أو زيادة عدد ساعات الخدمة. غير أن دور هذه الحلول سـوف يقتصر فقط على علاج الأعراض، تخفيف الضغـط على خط الاتصال، لكنها لن تعنى بحل جذور المشكلة التي تمثل الأسباب الحقيقية.

عندما تعاني صعوبة شديدة في فهم مشكلة ما، فلا تتردد في التحـول عنها إلى أي شيء آخر؛ لأن من شأن هذا توفير رؤًى جديدة تساعد على حل المشكلة المعنية.

لمعرفـة جـذور المشكلـة، كان لا بـد لأعضاء فريق تـاي (Tai) التفكـير في السبب الـذي جعل مكالمات الزبائـن تتضاعف بطريقة مثـيرة. فهل يا تـرى ثمة منتج واحـد بعينه يمكن أن يكـون مسؤولاً عـن هـذا الكم الهائل مـن المكالمـات الهاتفية الـواردة؟ أم هل ثمة خطأ في تصميم منتج أو تعليمات تجميعه؟ أم أن العاملين على خط الهاتف غير مدربين كما ينبغي للقيام بمثل هذه المهمة؟ لنفترض أن تـاي (Tai) حدد المشكلـة قائلاً: «لدينا مشكلـة حقيقة بشأن خط الهاتف المخصص لتقديم الدعم والمساندة للعملاء. لقد ازداد عدد المكالمـات الواردة، مما يضطـر العملاء إلى الانتظـار طويلاً لتلقي الخدمـة المطلوبـة، وعلينا البحث عـن السبب، ومن ثَـمَّ نحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن علاج المشكلة». لا شك في أن مثل هذا الطرح كان سـوف يساعد الفريق على اكتشاف جذور المشكلة. فيتيح له فرصة

أفضــل للعثــور على حل أمثــل لأسبابها الحقيقية بــدلاً من الاكتفاء بعلاج أعراضها.

تحليل جذور المشكلة

لكــي تتأكد أنك أدركت لب المشكلة، لا بد لك من تحليل أسبابها الحقيقيــة، بحيــث تكشف في أثنــاء هذه العملية عــن حقيقة ما، ثم تسأل نفسك باستمرار: لماذا جاءت النتيجة هكذا؟

فمثــلاً، لاحظــت كارلا (Carla) التي تعمل مديــرًا عامًّا لمحل فطائر (بيتزا) أن مبيعاتها قد تقلصت؛ لأن السائقين الذين يعملون في خدمة التوصيل إلى المنازل أقل نشاطًا من سائقي المحل المنافس لها. فاقــترح عليها أصدقاؤها الاستثمار في أسطول سيارات خاصة بالتوصيــل للتغلــب على هــذه المشكلة. لكن بدلاً مــن القفز إلى هذه النتيجة، تساءلت كارلا (Carla): «صحيح.. حركة سائقينا الذين يوصلون الفطائر إلى الزبائن في منازلهم بطيئة. لكن لماذا يا ترى؟ لأن أصدقاءنا السائقين يقودون سيارات في حالة مزرية. لكن أيضًا لمــاذا يحدث هــذا؟ لأنهم لا يستطيعون إصلاحهــا أو توفير سيارات أخــرى جديدة. أما لمــاذا؟ فلأنهم لا يملكون المــال اللازم. ولماذا لا يملكون مالاً كافيًا؟ فلأنهم يتقاضون أجورًا زهيدة جدًّا.

فتحققت كارلا (Carla) عبر هذه العملية، من أن تلك السيارات القديمة المهترئة التي لم تحظ بصيانة جيدة، هي الأعراض الحقيقية الدالة على تلك الرواتب الزهيدة، وليس ما يتلقاه سائقو المحل المنافس من أجور.

عندما تبحث عن سبب مشكلة، حاول معرفة الشيء الذي يتغير في الوقت نفسه الذي تطل فيه المشكلة برأسها- فغالبًا ما تجد السبب كامنًا هناك.

فتحليل جذور المشكلة يفيد كثيرًا في إيجاد الحلول على المستوى الفردي، على مستوى مجموعة صغيرة أو حتى على مستوى الجماعة.

وتعرف الأداة التي يمكنها مساعدتك على إجراء هذا النوع من التحليل بـ (مخطط الحسك). وكما يظهر الشكل، (مخطط الحسك)، فكل بيان في هذا الحسك سوف يكون مختلفًا نوعًا ما عن بقية البيانات، بناءً على المشكلة المعنية التي تم علاجها.

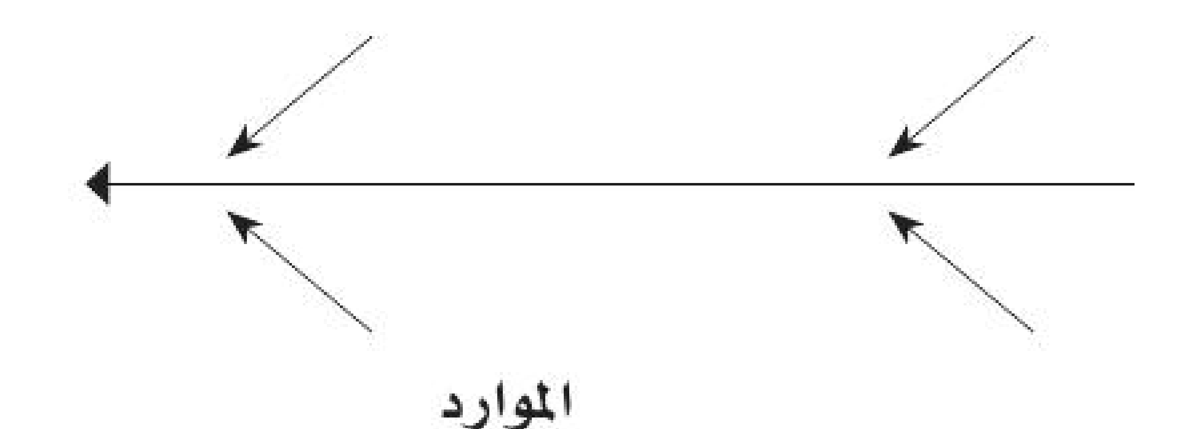
فبمجرد أن تعتري سبيلك مشكلة، يجب أن يكون أول شيء تفكر فيه، هو كيفية تحديد إطار العمل لفريقك المعني بالتعامل معها. وانتبه: لا تفترض من الوهلة الأولى أو الشكل العام للمشكلة أنك تدرك كنهها. وحث نفسك وفريق عملك على العمل الجاد لمعرفة لُبِّ القضية من خلال تحديد إطار المشكلة بطرق مختلفة، ومن ثم حدد إذا ما كانت المعلومات المتاحة تدعم ما تعتقده من نظريات.

مخطط الحسك

الأسباب **النتائج**

التجهيزات
عدم الدمج بين نظامي فريق العمل المعني باستقبال الطلبات والفوترة ولهذا لا يبدون التزامًا جادًّا.

الناس
تنشأ شكاوى العملاء بسبب عدم التزام وانتظام ولا مبالاة العاملين



شكاوى العملاء في ازدياد وهم يحتاجون إلى الاتصال مرتين أو ثلاث مرات لإصلاح المشكلة.

النظام
يتم تكديس الشكاوى

الموارد
1 - ليست لفريق الطلبات قائمة يومية بدلاً من معالجتها وفقًا للطلبات الجديدة وما تشتمل عليه من ترتيب استقبالها. أصناف.
2 - مواد التعبئة والتغليف المتوافرة لفريق الشحن غير ملائمة.

ولا تنفك طيلة مدة العملية عن التساؤل: لماذا؟ إضافة إلى طرح غـيره من الأسئلـة المفتوحة (أي تلك الأسئلة التـي لا يمكن الإجابة عنهـا بـكل بساطة بـ (لا) أو (نعم). فمـن شأن مثل تلـك الأسئلة تشجيـع مزيد مـن الاكتشاف مقارنـة بالأسئلة المغلقـة المبنية على افتراضـات مسبقة عـن المشكلة أو تلك التي تتطلـب إجابة قصيرة بـ (لا) أو (نعم).

«إن كان ثمة من يعمل لديك ويجيبك دائماً: أن نعم، فلا بد من الاستغناء عن أحدكما».

– باري راند، مدير تنفيذي سابق

- سمـي هذا المخطط هكذا لأنه يشبـه الحسك كما يتضح من الشكل، والحسك هو عظام السمك الدقيقة (المترجم).

تحديد بواعثك لاتخاذ القرار

بمجرد الفراغ من تحديد إطار الموضوع، عليك الالتفات مباشرة لتحديد أهدافك التي تدفعك لاتخاذ هذا القرار أو ذاك. اطرح على فريق عملك أسئلة على شاكلة: «ما الذي ترغبون تحقيقه بما نتخذه من قرار؟» و«ما الذي تتمنون رؤيته وقد تحقق نتيجة ما توصلنا إليه من قرار؟». وَجِّهِ الدعوة لأعضاء المجموعة لتحديد رؤيتهم لمردود القرار بكل نشاط وحيوية وبأقصى ما يمكن من تحديد.

فعلى سبيل المثال، إن كنت مدير شركة (New Age Electronics) ربما خلصت أنت وفريقك إلى الأهداف التالية:

- تقليص متوسط مدة انتظار كل عميل على الخط إلى دقيقتين فقط.
- تقليص عدد المكالمات الواردة بمعدل (40%).
- تقليص مدة الاتصال إلى ثلاث دقائق فقط.

وصحيح.. ربما واجهت، في أثناء عملية تحديد الأهداف، تباينًا شديدًا في الرؤى من شخص لآخر. لكن عليك أن تدرك جيدًا أن هذا جانب صحي من النقاش وينبغي تشجيعه. أما إن وجدت أن

قائمــة أهدافــك تتأرجح بحيث تخــرج عن السيطــرة، فربما تحتم عليــك إعــادة تحديد المشكلــة التي أنــت بصدد مواجهتهــا. فربما وجدت نفسك أمام أكثر من مشكلة تبحث عن حل.

أمــا إذا حددت قائمة واضحة بأهدافك، فيكون الوقت قد حان للتفكير فيما يمكنك اتخاذه من وسائل واتباعه من أساليب لتحقيق تلك الأهداف التي سبق أن حددتها.

خطوات تحديد أهداف اتخاذ القرار

1 – حدد الأهداف التي تود الوصول إليها:

مــاذا تريــد تحقيقه باتخــاذ هــذا القــرار أو ذاك؟ وتأكد أنك قد طلبــت إلى أكبر عدد ممكن من النـاســ المعنيين بالقرار تحديد أهدافهــم أيضًــا. فإن وجــدت نفســك تستمع لهدفــين مختلفين أو أهــداف كثيرة متباينــة تباينًا جوهريًّا، فتأكد أنــك تواجه مشكلتين أو أكــثر، أو أن عــددًا غير قليل مــن الشركاء لم يستوعبــوا المشكلة كمــا ينبغي، أو أن ثمة مجموعات مختلفة ترغب في رؤية حل المشكلة بطرق مختلفة إلى درجة كبيرة جدًّا.

2 – حدد- لأقصى مدىً ممكن- مستوى الإنجاز الذي يعني الوصول إلى نتيجة ناجحة.

هل ترغب في حل يدعم زيادة حجم المبيعات؟ إلى أي نسبة؟ في كل المناطق؟ تحرى الدقة لأقصى درجة ممكنة.

3 – «رسم» صورة للشكل الذي سوف تبدو عليه الأشياء بعد حل المشكلة.

وَجِّهْ كل المشاركين لوصف حالة المستقبل التي يتمنونها بتفاصيل شديدة.

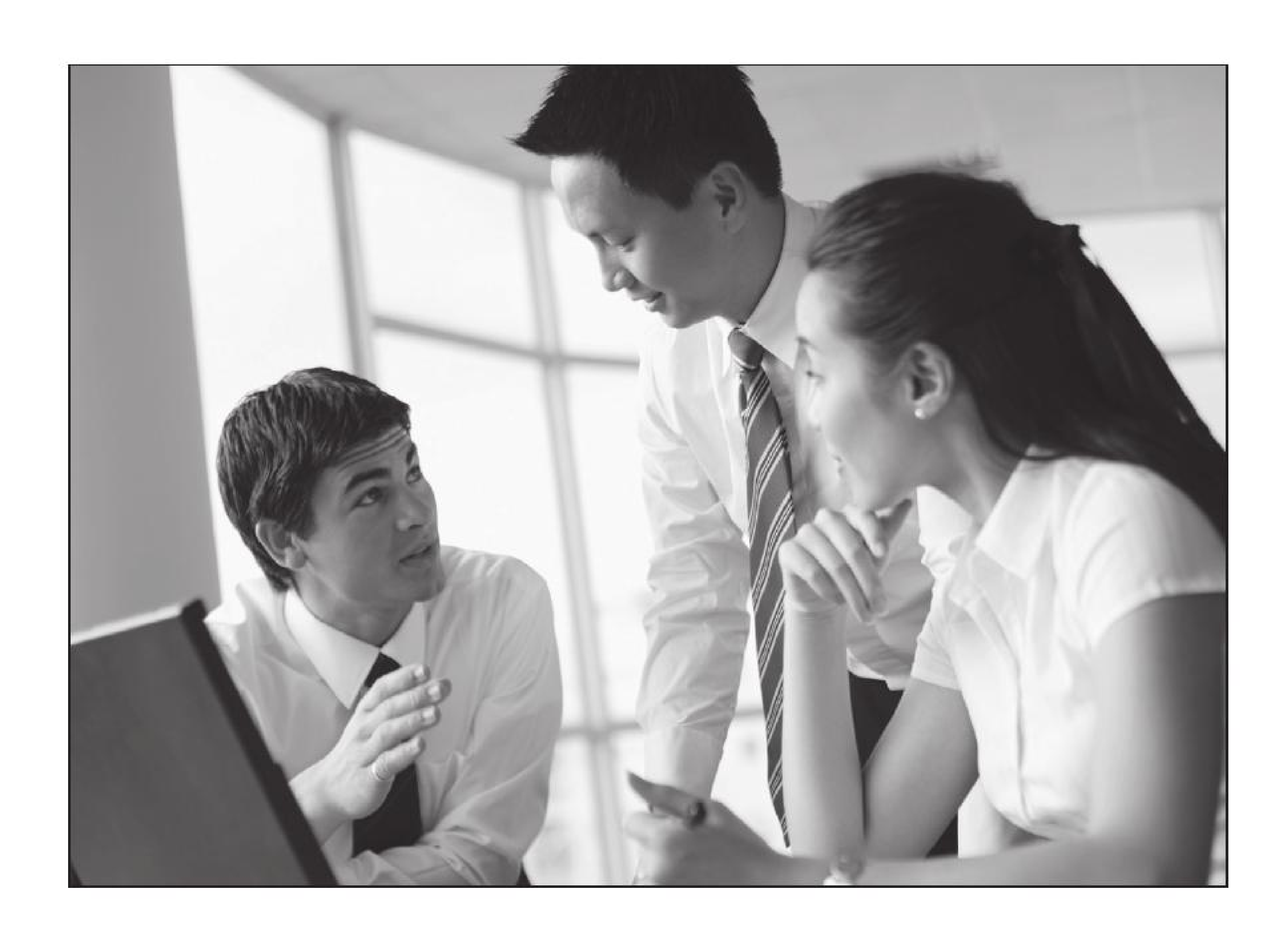
واترك الحبل على الغارب للخيال والإبداع ليهيما في الفضاء الواسع. وهنا، قد تصطدم مرة أخرى بوجهات نظر مختلفة من شخص لآخر. آنئذٍ، يمكنك حل الاختلافات عن طريق التسوية، اختيار مباشر وصريح لرأي ما وتفضيله على بقية الآراء، أو الإقرار أنك أمام مشكلتين أو أكثر.

4 – تأكد أن ما تتفقون حوله من أهداف لا تتعارض مع ما تتمخض عنه من نتائج.

ربما بدا لك أن زيادة مدة تدريب كل المسؤولين عن استقبال

المكالمـات الهاتفية الواردة إلى خط دعم العمـلاء ومساندتهم، إلى ثلاثة أسابيع إضافية، قد يمثل جزءًا من حل مشكلة شكاوى الزبائن. وربمـا بدا لك أيضًا تقليص مـدة عمل كل واحد منهم بمعدل ساعة واحدة يوميًّا، من(8) سـاعـات إلى (7) سـاعات فقط. لكن هـل يا ترى أن المشكلة تحدث بسبب ضعف مستويات الفريق العامل على خط الهاتف نتيجة ضعف مستوى تدريبهم، وقلة عدد العملاء الذين يخدمهم كل واحـد منهم في الوقت ذاته؟ هل كانت شكاوى الزبائن مـن طول مدة الانتظار يومئذٍ سـوف تزداد؟ إن كانت الإجابة: نعم، فلابد من إعادة التفكير في حقيقة الأهداف.

الخطوة الرابعة: ابتكار الخيارات



لكي تتخذ قرارًا مبنيًّا على أساس امتلاك معلومات أساسية، لا بد لك من توافر خيارات، سلسلة بدائل ربما توظفها لحل المشكلة الراهنة. وعملية ابتكار الخيارات هي التي توفر تلك الأساليب البديلة. وبعد دراسة مدى فاعلية مختلف الخيارات وأهميتها وما يمكن أن تحققه من فوائد، تجد نفسك في موقع جيد لاتخاذ أفضل قرار للحالة التي تواجهك. لكن، يجب الانتباه هنا إلى أهمية إدراك أن سياسة الخيار «المجدي / غير المجدي» لا تعني أنك ابتكرت خيارات عديدة، مجدٍ/غير مجدٍ، يعني خيارًا واحدًا فقط.

تأمل الحكاية التالية:

يعمل بوول (Paul) مدير تسويق في شركة لإنتاج السلع الاستهلاكية، دعا فريق عمله إلى اجتماع يناقش كيفية زيادة مبيعات المنظفات التي تستخدم في الغسيل في أمريكا اللاتينية. وبدأ الاجتماع بلحظة صمت رهيبة؛ لأن كل واحد في انتظار أن يبادر آخر للحديث. فكسر بوول (Paul) الصمت مقترحًا التفكير في تغيير الطريقة الحالية المتبعة في التعبئة والتغليف. فقاطعه أحد أعضاء الفريق مقترحًا ضرورة إجراء دراسة إحصائية تتعلق برأي العملاء في تعبئة منتجاتهم وتغليفها. ثم تحدث شخص آخر واصفًا الحالة

الرائعة لتعبئة منتج ما صنع في أمريكا اللاتينية وتغليفه. وانتهى الاجتماع بتكليف مجموعة محددة للاضطلاع بمهمة البحث عن خيارات جديدة لأسلوب التعبئة والتغليف المتبع حاليًا في الشركة.

وهكذا يبدو أن الاجتماع سار بشكل هادئ. لكن ثمة شيء خاطئ: لم يعمد بوول (Paul) لإشراك الفريق في ابتكار الخيارات. ولم يشجع أي نوع من المناقشة الصحية أو الصراع المبدع. وبدلاً من ذلك انتهت المجموعة باتفاق تام حول خطوة مبنية على أول فكرة انبثقت: دراسة خيارات جديدة لأسلوب التعبئة والتغليف. وكان التفكير الإبداعي محدودًا جدًّا، ولهذا لم تظهر أفكار جديدة. فاكتفت المجموعة باختيار أول خيار تم اقتراحه، أي الفكرة التي تقدم بها بوول (Paul) في مستهل الاجتماع.

وقطعًا، كان بوول (Paul) سوف يقدم مساعدة كبيرة لأعضاء فريق عمله لابتكار طائفة واسعة من الخيارات الواعدة، إن هو انتهج أساليب معينة، كالتحريض على الإبداع، الحوار وتشجيع الأفكار النيرة.

تفتيق الأذهان

تفتيق الأذهان أو الاستبداع، هو تقنية في البحث الجماعي، تستهدف إيجاد حلول لبعض المشكلات، أو ابتكار بعض الأفكار من

خـلال إتاحة الفرصة لمشاركة كل أفراد المجموعة في النقاش الدائر بطريقة تلقائية، بعيدًا عن كل قيد أو شرط. وهو بالطبع طريقة فعالة لابتكار أفـكار متباينة وسلسلة من الإجـراءات التي يمكن اتباعها. أمـا كيف تحرض الناس على التفكير، فابـدأ الاجتماع بوضع ورقة بيضاء أمامك خالية من أي شيء، طالبًا إلى أعضاء فريقك اقتراح كل مـا يعتمل في ذهنهم من أفـكار. أو اطلب إليهم تسجيل ما يرونه من أفكار خلال بضع دقائق لمناقشتها بشكل جماعي.

فـكل واحد من الأسلوبين يعنى بتسجيـل الأفكار، لكن لا تناقش مزاياها في هـذه المرحلة. وانتبه بشكل خاص لعدم السماح بأي نوع من الانتقاد في تلك المراحل الأولية. وركز، بدلًا من ذلك، على ابتكار أكـبر قدر ممكن من الخيارات المتاحـة. ويمكنك تقييم الأفكار بعد أن تكون لديك قائمة من الاحتمالات.

قبل بداية التحريض على التفكير، اكتب المشكلة، الموضوع أو السؤال، ومـن ثم اترك المجال للمجموعة كي تدلي بأفكارها فتكتبها على لوح خشبي (سبورة) أو ورقة كبيرة معلقة، حيث يستطيـع كل واحد من أفراد المجموعة رؤيتها خلال الجلسة.

وحاول الحصول على موافقة الجميع حول عرض الموضوع بطريقة صحيحة ومحددة.

تشجيع الحوار البناء

ابعث روح القوة والنشاط في فريقك لتحفزه على العمل الجاد لابتكار حلول مبدعة. كما أن الصراع البناء ضروري جداً لابتكار الخيارات، لكن يجب ألا يتحول إلى مسائل شخصية أو سبب للخلاف والنزاع. فاحرص على مشاركة أعضاء المجموعة كفريق عمل موحد في جميع مراحل الاستبداع أو التحريض على ابتكار أفكار مبدعة من خلال اتباع الطرق التالية:

- تشجيع الحوار المفتوح، النزيه، الصريح غير المنحاز لهذا الطرف أو ذاك، عن طريق توضيح الأمور من نقطة البداية، والتأكيد على أنه ليس ثمة أي قرار مسبق بشأن المحصلة النهائية، وأن مجهود الجميع واجتهادهم سوف يكون موضع اعتبار.

- حث الناس على التفكير خارج إطار أدوارهم الشخصية

أو اختصاص أقسامهم، إذ يجب أن ينصبَّ تفكيرهم على الشيء الأفضل للمؤسسة كلها ككيان واحد لا يتجزأ إلى هذا القسم أو تلك الأقسام، مستخدمين كل المعلومات المتاحة.

- تقديم عرض موجز عند نهاية كل اجتماع من خلال تحديد المهمات والأوقات التي يجب إنجازها فيها، حتى يضطلع الأفراد بمسؤوليتهم في دفع العملية قدمًا نحو الأمام.

- ضرورة تقدير جهد الذين شاركوا الآخرين أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل إيجابي وإزجاء الشكر إليهم، ولا سيما أولئك الذين خاطروا بتحديك واعترضوا في مرحلة ما على ما طرحته من آراء.

اطلب إلى أعضاء الفريق أداء دور محامي الشيطان، فيبحثوا ويرفعوا قضية ضد ما يفضلونه من اقتراحات. واطلب إليهم أيضًا شرح وجهة نظرهم بالتفصيل التي تدفعهم لمعارضة تبني الخيار الأفضل.

تشجيع الأفكار النَّيِّرة

من المهم جداً أن يشعر أعضاء فريق عملك، في أثناء عملية اتخاذ القرار، أن العملية نزيهة ومنصفة. ولابد أن يشعروا أيضًا أن أفكارهم موضع احترام وتقدير، حتى إن لم يتم تبني اقتراحاتهم في النهاية. فالشعور بالعدالة والنزاهة مهم جداً لضمان التعاون والموافقة عندما يحين وقت تنفيذ ما اتخذته المجموعة من قرار. فالخيارات توفر لك كل ما تحتاج إليه من بدائل لاتخاذ قرار مؤسس على معلومات. فعندما تشجع مشاركة الفريق، تهيئ البيئة لصراع بناء وتصغي لأفكار المشاركين، تكون بذلك قد مهدت الطريق لسجل حافل بالخيارات التي سوف تساعدك كثيرًا في الخطوة التالية من عملية صنع القرار: مرحلة تقييم الخيارات التي تفتق عنها ذهن أعضاء مجموعتك.

احرص على تدوين الملاحظات بنفسك في أثناء الاجتماع، أو كَلِّفْ شخصًا آخر بهذه المهمة لكي تؤكد لأعضاء فريق عملك أنك تثمن أفكار الجميع، وأن مشاركتهم تحظى لديك بكل احترام وتقدير.

الخطوة الخامسة: تقييم الخيارات



بمجرد فراغ مجموعتك من ابتكار مجموعة من الخيارات للتأمل والدراسة، يكون الوقت قد حان لتقييم تلك الخيارات، ومن ثم انتقاء أفضلها كقرار نهائي. أما كيف تستطيع انتقاء الحل الأمثل، فيستطيع أعضاء مجموعتك دراسة طائفة واسعة من المتغيرات، كما يمكنهم أيضًا اعتماد واحد أو أكثر من أساليب التصنيف للوصول إلى القرار الصحيح، كمعيار الترتيب وفق الأولويات وتقنية التبادل التي تعنى بتوازن العوامل التي لا يمكن اجتماعها في وقت واحد أو تقنية ما يعرف بـ (شجرة القرار).

دراسة طائفة واسعة من المتغيرات

لتقييم الخيارات التي تفتق عنها ذهن مجموعتك، يمكن للأعضاء تقييم مدى استجابة كل خيار للأهداف التي حددتها في بداية عملية اتخاذ القرار. ويوضح الجدول التالي بعض النماذج لهذا الأسلوب:

متغيرات تساعد على عملية تقييم الخيار

المتغير	الأسئلة التي ينبغي طرحها
التكاليف	• كم سيكلف هذا الخيار؟
	• هل سوف يساعد على الحد من التكاليف في الوقت الراهن أم في المدى البعيد؟
	• هل ثمة أي تكاليف غير واضحة الآن؟
	• هل سوف تكون هنالك تكاليف إضافية في الطريق؟
	• هل سوف يساعد هذا الخيار على ترشيد الميزانية؟
الفوائد	• ما المكاسب التي يمكننا تحقيقها إن نحن اعتمدنا هذا الخيار؟
	• هل يساعد تبني هذا الخيار على تحسين مستوى جودة منتجاتنا؟
	• هل سوف تزداد قناعة عملائنا بمنتجاتنا؟

المتغير	الأسئلة التي ينبغي طرحها
الشهرة	• هل سوف تتحسن سمعتنا باعتماد هذا الخيار؟
	• هل سوف يصير عملاؤنا و/ أو عمالنا وموظفونا أكثر إخلاصًا ووفاءً؟
الوقت	• ما الوقت الذي نحتاج إليه لتنفيذ هذا الخيار؟
	• هل يمكن أن نتأخر في الوفاء ببعض التزاماتنا تجاه عملائنا؟ إن كانت الإجابة نعم، فما الآثار المحتملة على جدول أعمالنا؟
الناحية العملية	• هل يمكن تطبيق هذا الخيار من الناحية العملية؟
	• هل ثمة عوائق ينبغي التغلب عليها؟
	• ما مدى المعارضة التي يحتمل أن يواجهها تنفيذ هذا الخيار داخل المؤسسة وخارجها في حال تم اعتماده؟
الموارد البشرية	• كم شخصًا نحتاج إليه لتنفيذ هذا الخيار؟
	• هل هم متوافرون؟

المتغير	الأسئلة التي ينبغي طرحها
	• ما المشاريع التي قد تتأثر في حال ركز الأفراد على هذا الخيار؟
المخاطر	• ما المخاطر التي قد تصاحب اعتماد هذا الخيار؟
	• هل يا ترى سوف يؤدي اعتماد هذا الخيار إلى خسارة بعض المكاسب أم أنه يعزز موقفنا في المنافسة؟
	• هل يا ترى سوف يؤثر ذلك في منافسينا؟ إن كانت الإجابة: نعم، فكيف؟
الناحية الأخلاقية	• هل هذا الخيار شرعي وقانوني؟
	• هل يحقق أفضل مصالح للعملاء، العاملين لدينا والمجتمع الذي نخدمه؟
	• هل سأشعر بارتياح إذا علم الآخرون بهذا الخيار؟

معيار الترتيب وفق الأولويات

يعد ابتكار معيار الترتيب وفق الأولويات وسيلة أخرى من وسائل تقييم الخيارات. ولابتكار هذا المعيار، اتبع الخطوات التالية:

1 – اكتب قائمة بأهدافك التي تنشد تحقيقها بما تزمع اتخاذه من قرار.

2 – ضع لكل هدف قيمة (الأعلى = الأفضل).

3 – اكتب أمام كل خيار الاحتمالات التي يحققها.

4 – اجعل كل خيار في صف.

5 – رتب الأهداف على مقياس متدرج من (1) إلى (10) لكل خيار (10 = الأفضل).

6 – اضرب العدد الذي يشير لترتيب الهدف بالعدد الذي يشير لترتيب الخيار في سلم الأولويات.

7 – اجمع حاصل ضرب العمليات لكل خيار في العمليات التي أجريتها في المرحلة السابقة لتحدد الخيار الأعلى رقمًا، إذن يكون هذا هو خيارك الأفضل، بناءً على أولوياتك.

يوضح الجدول أدناه «نموذج معيار ترتيب الأولويات» كيفية استخدام إحدى المجموعات هذا الأسلوبَ:

نموذج معيار ترتيب الأولويات

	زيادة المكاسب (4)	المحافظة على تقليل نفقات العملاء عند الحد الأدنى (3)	يمكن تطبيقه بسرعة (2)	يمكن تطبيقه بواسطة موارد داخلية قليلة (1)	مجموع الدرجات
الخيار (أ)	36 = 4 × 9	6 = 3 × 2	14 = 2 × 7	2 = 1 × 2	58
الخيار (ب)	8 = 4 × 2	27 = 3 × 9	16 = 2 × 8	3 = 1 × 3	54

تحليل تقنية التبادل

تقنية التبادل، كما سبق تعريفها: طريقة تعنى بتوازن العوامل التي لا يمكن اجتماعها في وقت واحد، وهي كمعيار ترتيب الأولويات، يمكنها مساعدتك على تقييم مختلف الخيارات التي تفتق عنها ذهنك وصولاً لاتخاذ القرار السليم.

ما الذي ينبغي لك فعله؟

أهكذا حقًّا ينبغي تفتيت الكعكة؟

يعمـل ليـل (Lyle) مديـرًا تجاريًّا لمحل ذائـع الصيت بشركة منتجات استهلاكية. ويدير حاليًـا قسم تذوق منتجات الكعك. وقد لوحـظ أن مبيعات الكعك قد سجلـت انخفاضًا حادًّا خلال الثمانية عشـر شهرًا المنصرمـة. وقد أظهـرت دراسات تسويقيـة أن عددًا محـدودًا جـدًا مـن المستهلكين هم الذيـن لا يمانعـون في دفع سعر جيد لصندوق الكعك، بصرف النظر عن مدى الجودة. ويواجه ليل (Lyle) تحـدي زيادة حجم المبيعـات دون التأثير في جودة الإنتاج. ولا سيمـا أن الإدارة العليـا قد أخطرته بكل وضـوح بضرورة إيجاد حل عاجل وناجع.

فشـكل ليل (Lyle) مجموعة من خمســة أشخاص للبحث عن وسائـل تحقـق مكاسب أكـثر دون أن تؤثر في مستـوى الجودة. وقد ضمـت تلك المجموعة في عضويتهـا أشخاصًا من مختلف الخلفيات والتجـارب والخـبرات. ثلاثة منهم ينتمون إلى فريـق عمله، الرابع مـن قسم المبيعات، أما الأخير فمن قسم البحث والتطوير. فدرست

المجموعــة خيارات تتــدرج من البداية ببرنامــج قسائم (كوبونات) لتخفيضـ السعــر إلى الدخــول في شــراكات وعقد صفقــات. وبعد مناقشــات شاملة وتحليلات مستفيضة، قررت المجموعة أن الدخول في شــراكات مع شركة أخرى، يعد أكثر الخيــارات الواعدة بتحقيق الغاية المنشــودة. وحدد ليل (Lyle) شــركات بوظة كثيرة كشركاء محتملــين لابتكار منتج جديد (يتمنى أن يكون أكثر مبيعًا): شطيرة بوظــة تكون مزينة بصور حيوانات غريبــة تتم طباعتها على الكعك الــذي يشــكل جزءًا مــن الشطــيرة. وبينمــا ليــل (Lyle) منهمك في المراحــل الأولى مــن بحث موضــوع الشراكة مع تلــك الشركات، تقدمــت إليه أشهر شــركات البوظة وأسماهــا درجة (Supreme Ice Cream) خاطبــة وده للدخــول في شراكة معه، إذ كانت شركة (Supreme) متلهفة للمضي قدمًا في تلك الشراكة، فعرضت على ليــل (Lyle) شروطًا تبدو جذابة جــدًّا لإغرائه بعقد تلك الصفقة والدخول في شراكة. فانتقل ليل (Lyle) للتفكير في الخطوة التالية. هــل يا ترى عليه أن يعض بالنواجذ على تلــك الفرصة لعقد شراكة مــع شركــة (Supreme)؟ أم عليه مراجعة قــراره والتأكد من أن الدخــول في شراكــة هــو حقًّا أفضل خيــار لزيادة حجــم المكاسب؟ أم يــا تــرى عليه البحــث عن عروضـ أخرى ومن ثــم تقييم عرض

(Supreme)؟ لقد بدا الأمر كله وكأنه مغلق يفتقر إلى رأي منفذ، تمامـًـا كقصعة مليئة بعجينــة لصنع الكعك. فما الذي كنت ستفعله أنــت؟ سوف يقدم لك هذا الكتاب، المعلم المخلص والناصح الأمين، حلًّا لاحقًا، تحت عنوان: ما الذي ينبغي لك فعله؟

يوضح الجدول التالي كيفية تطبيق تقنية التبادل في تقييم الخيارات:

نموذج تقنية التبادل

	المكاسب	تكاليف العملاء	وقت التنفيذ	الموارد الداخلية
الخيار(أ)	تزداد المكاسب بمعدل (100000) دولار أمريكي.	يزداد حجم تكاليف العملاء بمعدل دولار أمريكي واحد لكل وحدة.	يتم التنفيذ خلال(6) أشهر.	القوى البشرية العاملة المطلوبة لتنفيذ الخيار(20) شخصًا.

الخيار (ب)	تزداد المكاسب بمعدل (10000) دولار أمريكي.	يزداد حجم تكاليف العملاء بمعدل (صفر) دولار أمريكي.	يتم التنفيذ خلال (4) أشهر.	القوى البشرية العاملة المطلوبة لتنفيذ الخيار(15) شخصًا.

بمجرد الفراغ من وضع خطط الخيارات مع المعلومات الخاصة بها، عليك العناية بدراسة مدى أهمية هذه العوامل لمجموعتك و/أو شركتك، ومن ثم حدد نقاط الخلاف التي تجد نفسك مستعداً لتسويتها.

فمثلاً، هل يا ترى زيادة الأرباح إلى (90000) دولار أمريكي، تستحق التضحية بوقت خمسة عمال إضافيين؟ من جهة أخرى، تأكد أنك تفكر في استخدام تقنية التبادل هذه في ضوء ما سبق أن حددته من أولويات لكل هدف.

اعتماد أسلوب شجرة القرار

تعد أشجار القرار شكلاً آخر من الطرق المستخدمة لتقييم الخيارات. ففكر في وضع يساعدك على زيادة الطلب على منتجاتك.

إذ تحتــاج أنت وفريقك إلى اتخاذ قرار بشــأن مواصلة إنتاج السلع المعنيــة داخــل شركتكم، أو عقد صفقة من الداخــل وإنتاجها خارج شركتكــم. ويوضــح الجدول التــالي «شجرة القرار» نظــرة مبسطة لخياراتــك. وبناءً على «شجرة القــرار» المبسطة هذه، يبدو أن اتباع الخيــار (ب) يحقق الوضــع الأفضل (بين الخياريــن، يوفر الخيار «ب» أعلى معدل مخاطرة – ضبط صافي القيمة الحالية).

«إذا صادفتك شوكة في الطريق، فخذها».

– يوقي بيرا

الخيار (أ)
سوف يزداد الطلب
أنجـز كل أعمالك داخليًّا علـى منتجاتـك. عـدد المنتجـات سـوف يكـون محدودًا.

إنتاج الوحـدة ستظل كما هي، لكن (80%).

يمكن لشركتك أن تتماشى مع أوامر السوق والأسعار المنافسة أو قد تفقد الأعمال من قبل الشركات المنافسة. الأسعـار لا تزال هـي نفسها. صافي القيمـة الحاليـة للتغيـر المتوقـع في الأربـاح بمـا في ذلـك تكاليـف الاستثمار هو M1 دولار.

تتوقع الدراسات احتمال أن يبلغ الانخفاض (20%).

الشركة قـادرة على تلبيـة الطلبات وإبقـاء التكاليـف منخفضة. صافي القيمـة الحاليـة للتغـير المتوقـع في الأربـاح، بما في ذلـك الاستثمار 0$ costs.is

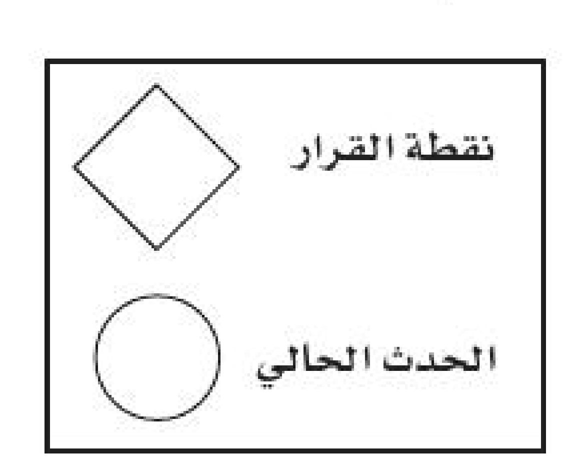
الخيار (ب)
إنجـاز أعمالـك خـارج شركتـك. تكاليـف إنتاج الوحدة سوف تزداد، غير أنه يمكن إنتاج المزيد من المنتجـات. سـوف يزداد حجم الطلب.

استبعاد بعض أعمال الدراسات أن نسبـة التصنيـع. الزيـادة سوف تبلغ (50%).

يجب أن تكون لديك القدرة على تلبية الطلب وبيع المزيد من المنتجات. قد تضطـر أو قـد لا تضطـر إلى رفـع الأسعار لتغطية التكاليف الإضافية. ومن المتوقع أن صافي القيمة الحالية لتغـير الأرباح. بما في ذلـك التكلفة الاستثمارية. ك هو 500 دولار.

حجـم الطلـب يقـل. تتوقـع الدراسـات أن تنخفض النسبة إلى (50%).

لديك لرفع الأسعار لتغطية التكاليف الإضافية لجعل أقل من كل عملية بيع. المبيعات البقاء يجب أن تكون متوازية ومن المتوقـع أن صافي القيمة الحالية لتغـير الأربـاح. بما في ذلـك التكلفة الاستثمارية. هو ك 500 دولار.



تعد أشجار القرار أكثر جدوىً وفعالية من الشكل السابق؛ لأنها تمكنك من تقييم خيارات أكثر، وتشتمل على مزايا للقرار. وعمومًا: كلما درست خيارات أكثر، وابتكرت تفاصيل أكثر لشجرة القرار، كنت أكثر قربًا من اكتشاف حل يلبي رغباتك. لكن مع ذلك، لا تحدد شجرة القرار الإجراءات المثالية التي يجب اتباعها بطريقة تلقائية، إذ تظل الحاجة ماثلة لتقييم المعلومات التي يتم جمعها من خلال شجرة القرار لانتقاء أفضل الخيارات وأرشدها.

فكرة مفيدة: شجع التنافس البناء بدعوة الآخرين لتحدي أفكارك وآرائك: «إن رؤيتي في هذه المسألة هي ــــــ ؛ وعلى كل حال، ربما كنت مخطئًا. فهلا تكرمتم بتحديد أي ثغرات أو عجز فيما ذهبت إليه من منطق، حتى نخلص مع بعضنا لأفضل قرار فعال ممكن؟».

ما الذي ينبغي لك فعله؟

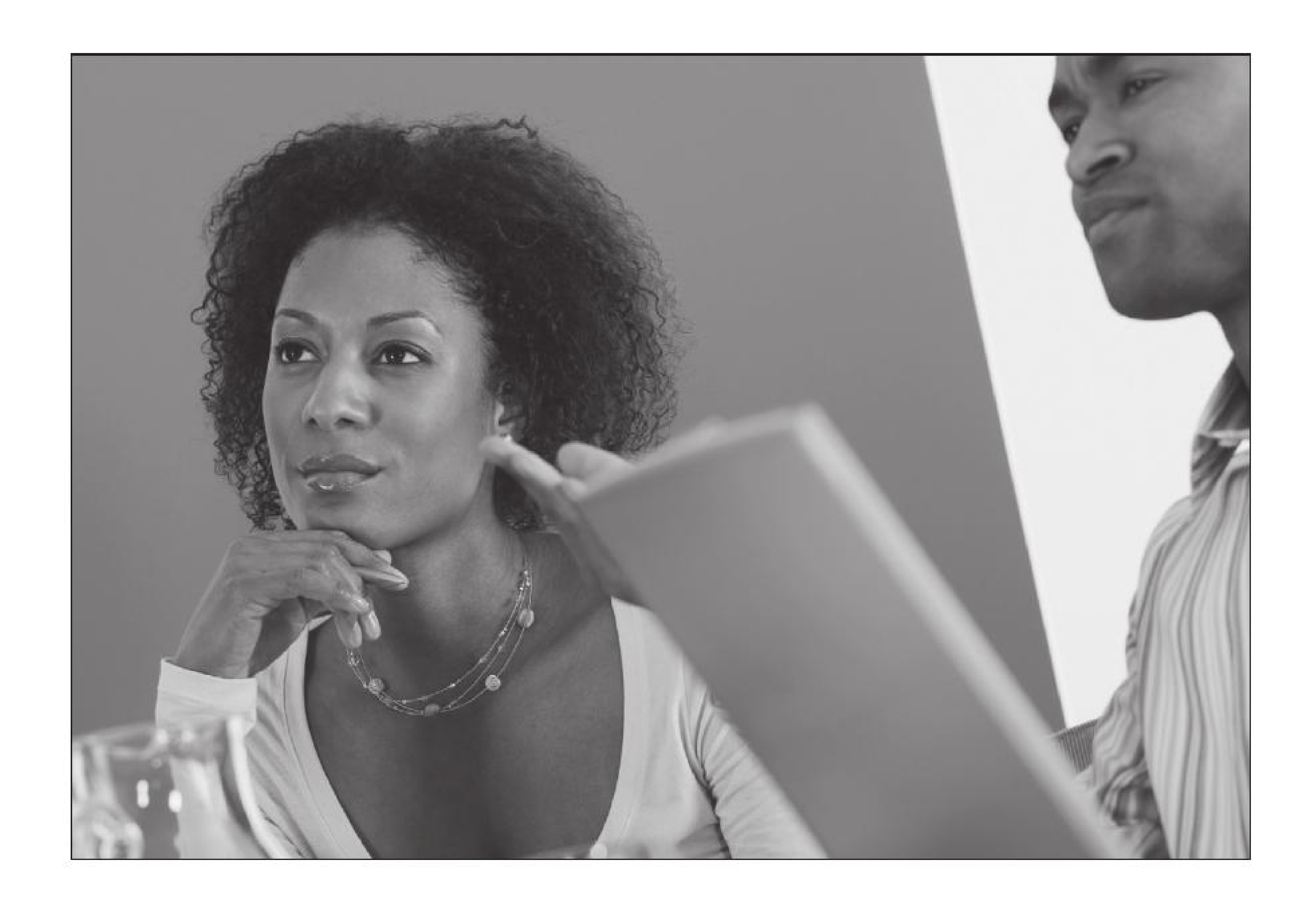
أتذكر ما انتاب ليل (Lyle) من حيرة تجاه كيفية استجابته لعرض شركة (Supreme Ice Cream) فيما يتعلق بصفقة الشراكة بينهما؟

فيما يلي ما يقدمه إليك هذا الكتاب من اقتراحات:

في حين يبدو المضي قدمًا في عقد شراكة مع شركة (Supreme) فورًا أمرًا مغريًا، ما زال الأمر مبكرًا لـ (ليل) (Lyle) لكي يفعل هذا الآن. إذ ينبغي له الانتظار ريثما تُقدَّم عروضٌ أخرى، ومن ثَمَّ يقيم عرض شركة (Supreme Ice Cream) في ظل تلك العروض. كما عليه أيضًا عدم دعوة مجموعته للاجتماع مرة أخرى لإعادة النظر فيما إذا كان الدخول في شراكة هو أفضل خيار لزيادة المكاسب. فقد حزمت المجموعة أمرها وفرغت من اتخاذ القرار. وإن أعاد ليل (Lyle) المناقشة من جديد، فربما خاطر بضياع الكثير من الوقت وخسر فرصته لعقد شراكة مع (Supreme Ice Cream)، فإعادة النظر في قرارات قديمة سبق أن اتخذت، غالبًا ما تفضي لإعاقة جهود المضي قدمًا للأمام.

إذن، علـى ليـل (Lyle) ومجموعته مواصلـة السعي للحصول علـى عروض أخـرى لمقارنتهـا باقـتراح شركـة (Supreme Ice Cream) . فتقييـم عروضـ مختلفة سوف يتيح لهـم أفضل سياق يمكنهـم مـن الاختيـار. فبعد مراجعـة متأنيـة، ربمـا اكتشف ليل (Lyle) ومجموعته أن عرضـ شركة (Supreme Ice Cream) لم يكن جذابًا كما كانوا يعتقدون.

الخطوة السادسة: اتخاذ القرار



في العالم المثالي، يتوافر لك كل ما تحتاج إليه من معلومات ووقت غير محدود لاتخاذ القرار. ولهذا تكون خياراتك واضحة، ولا تؤثر سياسات الشركة في قرارك. لكن مع هذا، كثيرًا ما تضطر إلى اتخاذ قرارات معقدة بسرعة، في ظل وجود معلومات غير مكتملة. وهنا، يأتي دور تقنيات تقييم الخيارات التي استعرضناها في القسم السابق لمساعدتك على المقارنة بين وجهات النظر المؤيدة وتلك المعارضة لكل خيار. لكن، ماذا لو كانت مجموعتك لا تزال تعاني صعوبات في الوصول لقرار نهائي والوقت يمضي بسرعة؟ إذن، إليك فيما يلي بعض اقتراحات للمساعدة.

تحرك لوضع حد للمناقشة

إن كانت مجموعتك تعاني صعوبات في الوصول إلى قرار نهائي، فاعتمد الأساليب التالية لكي تساعد الفريق على التحرك تجاه إيجاد حل.

- **الجمع بين الضدين.** قَسِّمْ مجموعتك إلى مجموعتين متساويتين: المجموعة (أ) والمجموعة (ب). ووزع مؤيدي الأفكار المضادة بين المجموعتين كلما كان ذلك ممكنًا. ثم اطلب إلى المجموعة (أ) التقدم باقتراح لحل يتضمن

توصياتهـا وافتراضاتهـا الأساسيـة. ثم اطلـب إليها عرض اقتراحها على المجموعة (ب). بعد ذلك، اطلب إلى المجموعة (ب) تحديـد خطة واحدة أو أكـثر لخيار ما، ومن ثم عرض تلـك الخطط علـى المجموعـة (أ). ثـم اطلـب إلى أعضاء المجموعتين مناقشة الاقتراحات المختلفة حتى يتفقوا جميعًا على مجموعة توصيات. فمثلاً، أتيحت الفرصة لدائرة مالية للمشاركـة في مناقشات حاميـة الوطيس حـول: أي شركات المحاسبة يجب الاستعانة بهـا لتدقيق الحسابات المالية هذه السنـة؟ ففضلت إحـدى المجموعتين شركـة ذات اسم ذائع الصيت، في حـين فضلت المجموعة الأخـرى شركة صغيرة، غـير أنها تحظى باحـترام شديـد. آنئذٍ، تعين علـى الفريق المعنـي باتخاذ القـرار استخدام تقنية الجمـع بين الضدين لتأمل وضع الشركتين، ومن ثَمَّ الوصول إلى نتيجة محددة.

- **المراقـب المفكـر**. قسم فريقـك إلى مجموعتـين متساويتين. بحيـث تتقدم المجموعـة (أ) باقتراح لحـل يتضمن وجهات نظرهـم وتوصياتهـم الأساسية، ومـن ثم يعرضـ أفرادها اقتراحهم على المجموعـة (ب). وبدلاً من مطالبة المجموعة (ب) بابتـكار خطة لخيـار ما، اطلب إليهـا دراسة الاقتراح

الـذي تقدمت به المجموعة (أ) ومن ثَمَّ رفع تحليلاتها إليها. بعـد ذلك، اطلـب إلى المجموعة (أ) مراجعـة الاقتراح على أساس ما توصلت إليه المجموعة (ب) من نتائج بعد دراستها النقديـة لـه، ومن ثَـمَّ عرضه مـرة أخرى. وهكـذا، يواصل الفريقـان دراسة الاقتراح ومراجعتـه وصولاً إلى اتفاق حول مجموعة من التوصيات.

فعلى سبيل المثال، يحتاج مصنع أثاث مكتبي إلى تحسين جودة منتجاته. وتفترض المجموعـة الأولى أن رداءة الجودة النوعية تعود إلى تقادم عهد معدات الإنتاج، فتوصي بالاستثمار في معدات أفضل. أما المجموعة الثانية فتدرس هذا الافتراض، تنتقد الاقتراح ومن ثم تعرض تحليلاتها على المجموعة الأولى، ثم تراجع المجموعة الأولى اقتراحهـا. وهكذا، تعمل المجموعتان جنبًا إلى جنب في تلك الحلقة المتصلـة: مراجعة – انتقـاد – مراجعة، وصـولاً إلى حل تعتقد كل واحـدة من المجموعتين أنه سوف يعمل على تحسين الجودة النوعية لمنتجاتهم.

فيما يلي بعض اقتراحات إضافية لحل نقاط الاختلافات ودفع مجموعتك باتجاه حسم النقاش:

- أعـد التذكير للمرة الثانية بوجهات النظر حول الموضوع قيد النقاش وحاول أيضًا إعادة اختبارها.

- تأمل مرة أخـرى الأهداف الأساسية التي تدفعك إلى اتخاذ القرار لتتأكد أنها لا تزال ملائمة.

- حدد تاريخًا نهائيًّا ووقتًا معلومًا للوصول إلى قرار، كأن تقول مثـلًا: «بحلـول يوم الثلاثـاء القادم، لا بـد أن نتخذ قرارنا، بصرف النظر عن مدى ما يظل من شك».

- في حـال عـدم التوصل لتسويـة نقاط الخـلاف، اتفقوا على اتخـاذ الخيار الأخـير بواسطة قانـون محـدد، كالتصويت بالأغلبية، التوافق أو أي قرار يتخذه رئيس المجموعة.

إنهاء المناقشات

يجب أن تدرك اللحظة التي يصعب فيها حسم المناقشات. فقد تفشـل المجموعـة في اكتشاف الاحتمـالات المتاحة في حـال اتخذت قرارهـا في مرحلة مبكرة مـن النقاش. فإن شعـرت أن مجموعتك مندفعـة لاتخـاذ القرار بسرعـة، فاسع لفض الاجتمـاع قبل اتخاذ القـرار النهائـي، وعقـده في وقـت لاحـق. واطلـب إلى كل مشارك

محاولــة إيجاد مــا قد يكتنف القــرار من شائنة هنــا أو خلل هناك لعرضه في الاجتماع القادم.

أمــا الوجــه المعاكس لاتخــاذ القرار علــى عجل، فهــو التلكؤ في اتخــاذ القرار؛ الذي لا يقل إشكالاً عــن الوجه الأول. فإن استغرقت المجموعــة وقتًا كثــيرًا لكي تتخذ قرارًا ما، ربما أهــدرت وقتًا ثمينًا، وقد تفقــد حتى الفرصة لحل المشكلة موضــع البحث والنقاش. وفي حــال أصر فريقك على سماع كل وجهات النظر وحل كل إشكال قبل الوصول إلى خلاصة، فسوف تكــون النتيجة هي ذاتها: مناقشاتكم ســوف تكــون عقيمة مجهدة، تــدور في حلقــة مفرغة. فــإن وصلت مجموعتك إلى طريق مسدود وظلت تدور حول تلك الحلقة المفرغة، فآنئــذٍ، يكون دورك بوصفك مديرًا، هو وضع حد للمناقشات. وربما احتجــت بكل بساطة لـ «فرض القضية» من خلال تحديد وقت معين لاتخاذ قرار، وحث مجموعتك على توظيف أفضل المعلومات المتاحة في إطار ذلك الوقت المحدد.

الخطوة السابعة: إعلان القرار



يغفـل كثير من المديرين إحدى أهم الخطـوات في عملية اتخاذ القـرار: إخطار كل معنـي بالقرار وكل مَنْ سوف يتأثر به بصدوره. ولكـي تعلـن القـرار بأسلـوب فعـال، فـلا بـد أن تسلـك الطريقة الصحيحـة، وتتأكـد أن رسالتك حـول القرار قـد اشتملت على كل المعلومات الصحيحة.

اتباع الطريقة الصحيحة

بمجـرد اتفـاق مجموعتك على خيـار نهائي، وجـب على بعض الأعضـاء التخلي عن حلهـم المفضل. فنزاهة عمليـة اتخاذ القرار كمـا يراهـا المشاركـون وغيرهم، هـي التي تحـدد رغبتهم في دعم النتائج النهائية. ولا بد لك خلال الإعلان عن القرار وحشد التأييد لتنفيذه، أن تضع في حسبانك المبادئ التالية:

- **الاحـترام وحريـة التعبـير:** لا بـد للمشاركـين الذيـن يتم تشجيعهم للتساؤل حول أفكار بعضهم ومناقشتها أن يطمئنوا إلى أن رئيسهم ينصت لوجهات نظرهم ويأخذها على محمل الجـد، تأكيـدًا لاحترامـه لهم. ويتأكـد هذا عندمـا تظهر، أنـت المدير، في أثنـاء عملية اتخاذ القـرار من خلال تدوين ملاحظـات مثـلاً، أو استعادة ما عرض مـن آراء أو محاولة

إعادة صياغتها، لتبرهن أنك تصغي وتتابع ما يدور من جدل ونقاش بكل عناية واهتمام. وحتى في حال هزيمة آراء بعض الناس، فإن مجرد اطمئنانهم إلى أنك أخذت تلك الأفكار على محمل الجد وأوليتها ما تستحق من احترام، كافٍ لكي يضفي على العملية المصداقية اللازمة ويحفز الكل لقبول القرار النهائي.

- **الشرح والتوضيح**: لابد لك من شرح وجهة نظرك التي دفعتك لاتخاذ القرار النهائي. فمن الأهمية بمكان أن يكون السبب الذي جعلك ومجموعتك تتخذون هذا القرار الذي يعارض ذاك واضحًا. فمن شأن توضيح الأسباب التي تدفع لاتخاذ القرار، بناء الثقة في نيتك والتأكيد على أن القرار النهائي قد اتخذ من أجل تحقيق مصلحة الشركة كلها.

- **التوقعات**: كلما اتخذ قرار، اشرأبت أعناق المعنيين به لفهم القوانين الجديدة للعبة. فسارع لتحديد مسؤوليات جديدة ومعايير أداء وعقوبات في حال الفشل في اتباع القرار. فعندما يدرك الناس بوضوح ما ينتظرون الحصول عليه من اتخاذ القرار، لا شك أنهم سوف يركزون على كل ما ينبغي فعله لدعم القرار ومساندته.

مـن جهـة أخـرى، يجـب أن تشمـل قائمـة الأشخاص الذين تخطرهـم بالقـرار كل شخص مسـؤول عن تنفيـذه، وأيضًا كل من سـوف يتأثـر بـه، إضافة إلى بعض المعنيـين الأساسيـين: أعضاء وحدتـك الذين لم يكونوا جزءًا من مجموعـة اتخاذ القرار، الإدارة العليا، رؤساء القسم، وكلاء خارجيين، وحتى عملاء، إن كانوا سوف يـرون ثمة تغييرًا قد يطرأ على طريقة تعامـل شركتك معهم نتيجة لهذا القرار.

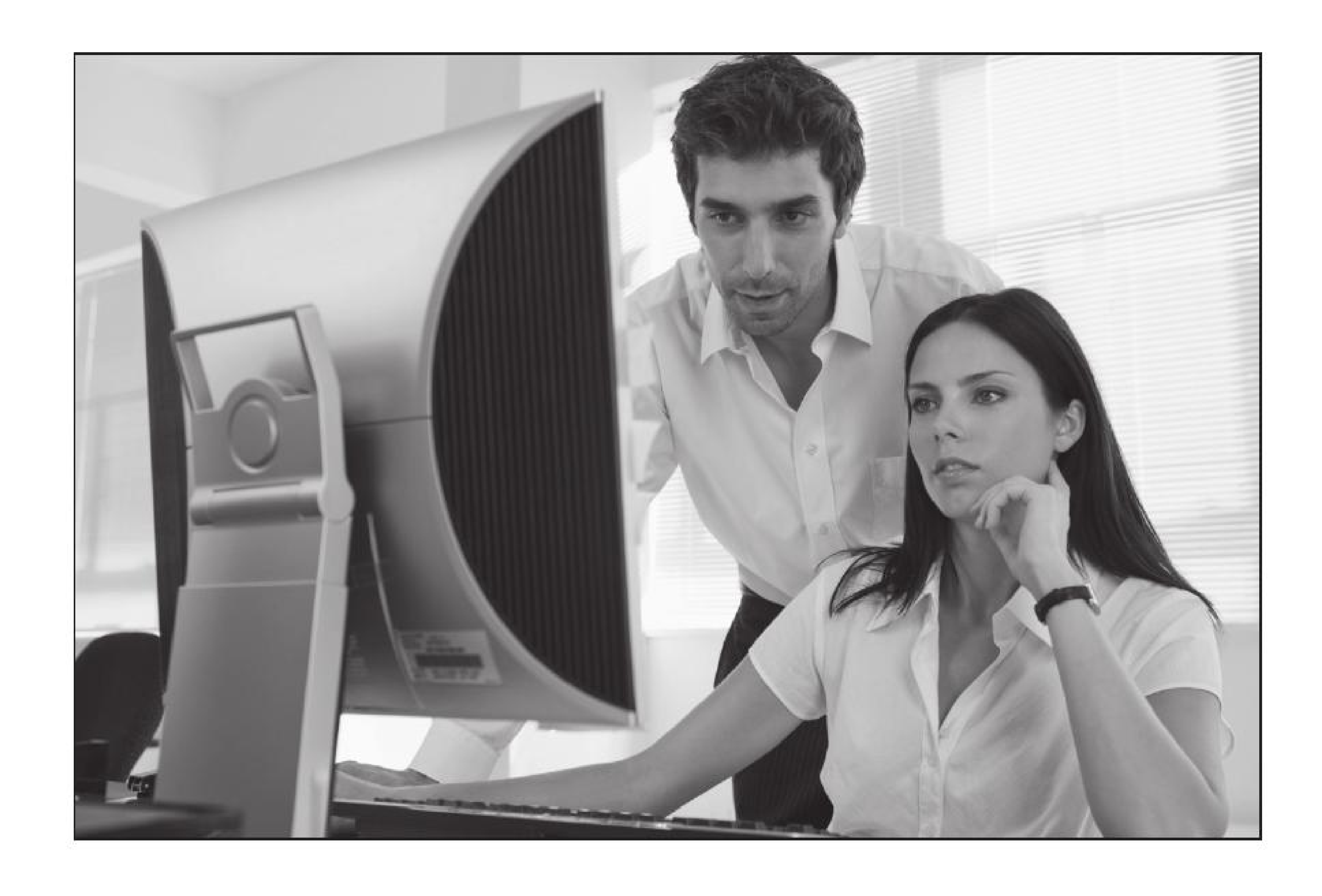
اشتمال رسالتك على الفحوى الصحيحة

يجب أن تشتمل رسالتك بشأن القرار على العناصر الأساسية التالية:

- تحديد القضية التي تحتاج إلى معالجة.
- وصف أهداف القرار أو المعايير التي تم اتباعها لاتخاذه.
- أسماء الأشخاص المشتركين في اتخاذ القرار ودور كل واحد منهم وسبب إشراكهم في العملية.
- الخيارات التي تمت دراستها (وربما خلاصة لتقييمها في شكل جدول).
- شرح لما تم التوصل إليه من قرار نهائي وما يعنيه للمشاركين الأساسيين.
- خطة تنفيذ القرار والوقت المحدد لتنفيذه.
- اعتراف بفضل من شاركوا في اتخاذ القرار وتقدير دورهم وما بذلوه من جهد.
- مناشدة كل المعنيين بما يرونه من ملاحظات.

وتأكد أنك قد وفرت لنفسك الوقت اللازم لابتكار رسالة واضحة وموجزة. فقد تؤدي الرسالة المبتسرة الضبابية عن قرار مجموعتك إلى الارتباك، خيبة الأمل وعدم الرغبة في دعم تنفيذ القرار لدى كل من يسمع رسائلك أو يطالعها.

الخطوة الثامنة: تنفيذ القرار



الآن، وقد فرغت مجموعتنا من تحديد خيارها النهائي، وبلغت الأشخاص المعنيين بالقرار، يكون الوقت قد حان لتحديد المهمات المطلوبة لجعل القرار موضع التنفيذ، تخصيص الموارد اللازمة وتحديد تاريخ نهائي لتنفيذ القرار. إذ يحتم الوضع المثالي أن يغادر أعضاء فريقك الاجتماع النهائي وهم يدركون تمامًا ما يجب عليهم فعله. أما إن لم يكن الحال كذلك، فلا بد لك من دعوتهم مجددًا لتحديد مسؤولية كل واحد منهم.

تحديد المهمات وتخصيص الموارد

ربما تكون قد حصلت على كثير من المعلومات التي تحتاج إليها لتطوير خطة تنفيذ قرار مجموعتك. ففي مرحلة تقييم الخيارات لا بد أن تكون قد حددت التكاليف، عدد الأشخاص المطلوبين للعمل على المشروع وغير ذلك مما هو ضروري.

فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك ومجموعتك قد توصلتم إلى أن سبب شكاوى العملاء من خط الهاتف المخصص للدعم والمساندة يعزى إلى افتقار الأشخاص المسؤولين عنه للتدريب اللازم. وبعد تحليل الوضع، ربما تقرر أن الأشخاص المسؤولين عن خط الدعم والمساندة في حاجة إلى مزيد من المعلومات المتعلقة بعملية الإنتاج.

وكجزء من عملية تقييم هذا الخيار، ربما تكون قد حددت متطلبات الموارد من قسم التدريب لتطبيق ما توصلت إليه من حل.

لكـن، لا بد أن تتأكد أنك قد حددت أعمالاً معقولة، وخصصت المـوارد اللازمة لتنفيذهـا. فمثلاً، ربمـا يفتقر الأفـراد المسؤولون عـن قسـم التدريـب إلى معرفة شاملة فيمـا يتعلق بعمليـة الإنتاج، وعليـه ربما كانوا في حاجـة إلى مساعدة خبير بارع، الأمر الذي قد يضطرك إلى تعيين خبير في شـؤون الإنتاج للعمل مع قسم التدريب من أجل تطوير برنامج ما للتغلب على المشكلة.

المراقبة والمتابعة

لا بد لك، في أثناء تنفيذ قرارك، من متابعة كيفية سير الأمور. وربما وفرت لك الممارسات التالية نوعًا من الدعم والمساعدة:

- **وضـح التوقعـات وحدد الحوافـز**: فمثـلاً، إن كان المحاسب التنفيذي سـوف يتولى إدارة شؤون أكـبر عميل مع الشركة، فاشـرح له ما يعنيه هذا العميل للشركة والكيفية التي تنتظر أن يديـر بها تلك العلاقة المميزة. وحـدد إذا ما كانت زيادة حجم المسؤوليـة الملقاة على كاهـل ذاك الموظف سوف تثمر

زيادة أجره أو ترقيته، وتابع مع قسم الموارد البشرية بشركتك لتحول تلك الوعود إلى حقيقة واقعية.

- **وَفِّرْ تغذية ارتجاعية في أثناء عملية التنفيذ**: زود موظفيك بكل ما يستجد من تقدم في خطة التنفيذ. ويجب أن تكون معلوماتك بناءة ومركزة على المسؤولية والإنجاز. وحدد وقتًا لعقد اجتماعات يومية أو أسبوعية. فمن شأن هذا توفير المعلومات عن مدى ما تحرزه مجموعتك من تقدم في أثناء مرحلة تنفيذ إجراءات القرار.

- **تابع بنفسك**: تابع مع الأشخاص المكلفين بتنفيذ القرار بعيدًا عن الرسميات. اسألهم عن مدى سير المشروع وإذا ما كان لديهم أي هواجس أو قلق بشأنه. ويجب ألا يقتصر اهتمامك على الموضوعات المتعلقة بالتنفيذ فحسب، بل لا بد أن يتعداه ليشمل جدول الأعمال والميزانية وحتى وجهة نظر موظفيك حول مدى فعالية معالجة المشروع للمشكلة التي صمم من أجلها.

- **ثَمِّنْ جهد الآخرين واعرف لهم حقهم**: غالبًا ما يتم التنفيذ دون أن يشعر به الإنسان إلا إذا فشل. فإن سارت

الأمور كمـا أردت لها، فثمن للأفـراد جهدهم، واعرف لهم حقهم، واحتفي بالنجاح.

ولا تنسَ أن اطلاعـك على ما يتم إحرازه من تقـدم أولاً بأول، سوف يمكنك من معالجة المشاكل أولاً بأول قبل استفحالها وتحولها إلى أزمات مزعجة.

إجراء التعديلات الضرورية

تحتـاج معظم خطـط التنفيذ إلى نـوع من الضبـط والتعديل. وحتـى إن لم يكن ثمـة شيء جوهري يدعو للضبـط والتعديل، فعلى الأقـل استجابة لما قد يطرأ من تغيرات مع مـرور الوقت، وهذا أمر جد بدهـي. ولهذا، لا بد من تعديلات من وقت لآخر، حتى إن كانت تتدرج من مجـرد أشـيـاء عرضية لضبـط الانسـجام والتناغم وسـط مجموعة العمل، إلى تغيرات بالجملة. لكن، ما العمل في حال فشـل القـرار في النهايـة في أداء المهمة كما كنـت تتوقع؟ في معظم الحـالات، يمكن إجـراء تعديلات عليـه. وهي في الحقيقـة لا تعدو كونهـا مجرد ضبط للنغمة فقط. وأحيانًـا ربما تكتشـف أن الخيار الـذي اخترته لا يعمل أبدًا. آنئذٍ لا بد لك من مراجعة شاملة لعملية اتخاذ القرار:

- تأكد أنك حددت إطار القضية بشكل صحيح. فهل أدركت أي شيء جديد يجعلك تعتقد أن المشكلة تختلف عما تكون لديك من فهم عندما درستها للمرة الأولى؟

- هل ترى أي تغيير على أهدافك؟ وهل توافرت لديك معلومات جديدة لم تكن متاحة لك من قبل؟ ربما لاحظت أن أحد الأهداف قد أعطي أهمية أكثر مما يستحق أو العكس.

- هل اكتشفت أن ثمة خيارًا لم يجد حظه من الدراسة في المرة الأولى في مرحلة دراسة الخيارات؟ أم أنك توصلت إلى رؤية جديدة اضطرتك إلى إعادة تقييم ما حصلت عليه من بيانات سابقة؟

- أعد النظر مرة أخرى في عملية اتخاذ القرار، ويستحسن أن يتم ذلك بمعزل عما توصلت إليه من نتائج أولية، إذ تعمل تجربتك في تنفيذ خيار واحد، على زيادة عدد الفرص المتاحة أمامك لتغيير رأيك عن مدى استجابة الخيارات الأخرى لأهدافك.

وبعد فراغك من تقييم توقعاتك لموافقة كل قرار لهدف ما، عُدْ إلى نتائج تقييمك الأول. وابحث عن كل موضع اختلاف أو تعارض

بين ما توصلت إليه في المرة الأولى من نتائج وهذه المرة، ومن ثم قرر أي النتائج أكثر احتمالاً لتحقيق الهدف في ظل ما تعرفه الآن.

تقييم عملية اتخاذ القرار



ينتظر كثير من المديرين حتى نهاية عملية اتخاذ القرار لتقييمه، بعد أن يكون قد وضع موضع التنفيذ. لكن آنئذٍ يكون الوقت قد تأخر جـداً. فإن كان ثمة خلل في القرار نفسه أو في طريقة تنفيذه، فربما تعلمت درساً مفيداً عن كيفية عدم اتخاذ قرار أو تطبيقه، لكن سوف يكون الوقت قد فات لإصلاح الخلل.

فتقييم عملية اتخاذ القرار جهد متصل لا بد أن يحدث في الوقت اللازم خلال سائر مراحل العملية. فمثلاً، تحتاج إلى معرفة مدى تناغم اجتماعاتك ومواجهة المشاكل وسط حيوية المجموعة ونشاطها قبل تدخل أفرادها في ماهية هدفك. فأحياناً قد تتوافر معلومات جديدة، وربما تطل أوضاع جديدة برأسها، تتطلب سلوكاً وسطاً لتصحيح أهدافك.

فضع خطة لتقييم مختلف عناصر عملية اتخاذ القرار، من جمع أعضاء فريقك حتى تنفيذ القرار الأخير. وينبغي أن تكون تلك الخطة مبسطة للغاية، مثلها مثل أي قائمة بأسماء أو غيرها. وخذ وقتك بعد كل اجتماع لتأمل الطريقة التي سارت بها الأمور، كما ينبغي لك، بجانب هذا، فهم السمات التي تميز طريقة اتخاذ القرار الفعالة.

فهم الصفا ت الخمس

التي تميز عملية اتخاذ القرار الفعالة

توصل البحث إلى أن القرارات التي تشتمل عملية اتخاذها على هذه الصفات الخمس، تكون قد استوفت كل أسباب النجاح:

- **خيـارات متعـددة:** عموماً، الخيـارات الجديدة تكـون دائمًا ثمـرة دراسة شاملة لخيارات عديـدة ومراجعة وافية لحلول كثـيرة. فتأكد قبل إغلاق ملف بحث عملية اتخاذ القرار، أن مجموعتك قد استعرضت خيارات كثيرة، فدرستها وتأملتها قبـل اتخـاذ قراراها. وتعـد طريقة المغايـرة أسلوبًـا عمليًّا للاطمئنان إلى أنه قد تمت دراسة خيارين على الأقل. وتذكر أن خيار: باشر / لا تباشر، يشتمل على خيار وحيد فقط.

- **نقاش مفتوح:** لكي يتفتق الذهـن عن خيارات مبدعة، لا بد لك من تهيئة الجو لنقاش مفتوح بناء. فناضل من أجل توفير بيئـة تدعم مناقشـات مبنية علـى تساؤلات. واطـرح أسئلة مفتوحـة وأخرى افتراضية لتشجيع مجموعتك على اكتشاف طائفـة واسعة من الخيارات. وأصغِ بكل حواسك لاقتراحات أعضـاء فريقك، وشـجع حيوية العمـل الجماعي ونشـاطه.

إذ يجب أن تكون المناقشة وثيقة الصلة بالعمل، لا بالعواطف والأمـور الشخصية. وأعد ضبط نغمة طريقتك في حال فشل المجموعـة في العمل مـع بعضهـا بعضًا. وتعـد الاحتجاجات الصامتـة والمكبوتـة علامات دالة على عـدم إعطاء النقاش حقه من الحرية والصراحة والعقل المتفتح.

- **اختبـار الافتراضـات:** مـن المؤكـد جـدًّا أنـك لـن تستطيع امتـلاك كل المعلومات المطلوبة في لحظة اتخاذ القرار. فعلى مجموعتك وضع بعضـ الافتراضات عنـد مباشرة العملية. وتأكـد أن مجموعتـك تدرك جيـدًا متى تعتمـد على حقائق ومتـى تستند إلى افتراضات. وأكثر مـن هذا: لا بد لفريقك أن يـدرك أي تلك الافتراضات أوثـق صلة بمعلومات مؤكدة، وأيها غير مجربة في عمليـة اتخاذ القرار، وينبغي له دراسة مدى معقولية تلك الافتراضات في أثناء سير العملية.

- **وضـوح الأهـداف:** اعكـف على مراجعة أهدافـك باستمرار في أثنـاء الاجتماعات لكي تطمئـن إلى أن مناقشاتكم تسير في الاتجـاه الصحيـح نحو الهدف. أمـا إن تغيرت الظروف، فربمـا احتجت لتنقيـح أهدافـك أو حتى تعريفـك المشكلةَ،

استجابة للظروف الجديدة. لكن مع هذا، لا تسمح لأهدافك بالانحـراف بسبب ضغط الوقـت أو العجلة من أجل الوصول لاتفاق.

- **مراعاة العدالـة والنزاهـة:** يعـد الإبقـاء علـى الأشخاص المعنيـين منهمكين في العمـل في أثناء العملية، أمـرًا حاسمًا لنجـاح قرارك. فلا بد إذن أن يشعر أعضاء فريقك في أثناء العمليـة أن أفكارهـم تجد آذانًا مصغية وعقـولاً واعية حتى تشعـر بنوع من الملكيـة على القرار الأخـير. فاهتم من وقت لآخـر بتقييم مستـوى مشاركـة أعضاء فريقـك، كأن يكون ذلـك مثلاً بعد مرحلة من مراحـل اتخاذ القرار. أما إن كَفَّ النـاس عن المشاركة أو أنهـم شاركوا على مضض، فربما لن يقتنعـوا بالعملية. وهنا يأتـي دورك للمحافظة على انخراط أعضاء فريقك من خلال إدراك وجهات نظرهم واحترامها، ومساعدتهـم علـى فهم السبب الـذي قد يجعل خيـارًا آخر قرارًا أفضل.

وصحيـح.. قـد يكـون الانتبـاه الواعي المـدرك لهـذه الصفات والميزات طيلة مدة عملية اتخاذ القرار، أمرًا صعبًا يستغرق الكثير

مـن الوقت. غـير أن بذل الجهد لتحقيق ذلـك يوفر لقرارك فرصة أفضل للنجاح.

وإضافـة إلى شرح تلك السمات الخمس التي تميز عملية اتخاذ القرار الناجحة، تعد القرارت الفعالية عملاً أخلاقيًّا مطلوبًا. والآن، هيا نطل على هذا من قرب في القسم التالي.

اتخاذ قرارات أخلاقية

كلمـا اتخذت قرارًا، خاصة إذا كان معقـدًا، فسوف يؤثر قطعًا في أناس آخرين. وسوف تكون له تداعيـات اجتماعية واقتصادية. فكثـيرًا ما تكـون الأخـلاق ومصالح الشركـة على المحـك. فمثلاً: طلب إلى رادو (Radu) الذي يعمل مديرًا لخط الهاتف المخصص لخدمـة العملاء في شركة تنتج أجهـزة مراقبة طبية جديدة، الحد مـن التكاليـف؛ لأن الشركـة تعـاني مشـاكل مالية، ولا بـد لها من تقليـل النفقات التي تصرفهـا على العاملين فيها لكـي تبقى عاملة بـكل طاقتها وتتمكن من التغلب على تلك الظروف. فقرر فريق رادو (Radu) أن الخيـار الـذي يفضـي لتوفير أكبر مبلـغ ممكن يكمن في تحميـل العمـلاء أجور المكالمـات الهاتفية من جهـة، وتقليل عدد الساعات التي يبقى فيها الخط مفتوحًا لاستقبال المكالمات من جهة

أخـرى. لكن قبل اتخاذ القرار النهائـي، يتحتم على الفريق معرفة ما إذا كان ذلك الخيار يحقق التوازن المطلوب بين مصالح الشركة، ويضمن في الوقت نفسه مصالح العملاء الذين ربما كانوا في حاجة لمساعدة لكي يتمكنوا من استخدام تلك الأجهزة الطبية.

فثمـة قلـة قليلـة جدًّا مـن القـرارات المعقدة هـي التي يمكن اتخاذها على أساس النفقات فقط، بمعزل عن أي اعتبارات أخرى، إذ تضـع معظم القرارات طائفة مختلفة مـن العوامل في حسبانها. وتحتـاج مثل هذه القرارات إلى صـوت حكمك بناءً على موازنة تلك العوامـل. فأنـت بوصفك مديـرًا، لا بد لـك أن تعنـى بتقييم نتائج خياراتك لأقصى مدى ممكن، ومن ثم تتخذ القرار.

ينبغـي أن يكـون للأخـلاق دور مهم في المشـاورات بين أعضاء فريقـك قبل الوصول إلى قرار. فاطلب إلى مجموعتك لكي تضع في حسبانها القضايـا الأخلاقية بكل وضوح بناءً على قيمهم الخاصة، ولا تستبعدها معتبرًا إياها شيئًا «ناعمًا» لا يستحق المناقشة. فمثلاً، إن أحسـ أحـد أعضـاء الفريـق بعدم ارتيـاح بسبب مـا سمعه من إشاعات تفيد بأن تلك الشركة الناجحة جدًّا التي تنظر لعملها عبر البحـار بكل تقدير واحترام، تساهم في تلوث البيئة، إن أحس ذلك،

فلن يكون حريصًا كما ينبغي لكي يصطحب اهتمامه معه إلى طاولة الحوار.

ويعد تعيين «مراقب للشأن الأخلاقي» أحد الأساليب التي يمكنك اتباعها لضمان مراعاة الجانب الأخلاقي في أثناء المناقشة. يهتم بضمان وضع القضايا الأخلاقية في الحسبان في أثناء المناقشات. وعادة ما يتأرجح دور المراقب أو الحارس هذا من وقت لآخر خلال عملية اتخاذ القرار.

على صعيد آخر، يجب أن ندرك أنه ليس ثمة منظومة عالمية تشتمل على حزمة من الخطوط العريضة المحددة التي يجب اتباعها لاتخاذ قرارات أخلاقية. ومع ذلك، ينبغي أن تشتمل نقطة البداية على طرح أسئلة مثل: «أي خيار يمكنه تحقيق أفضل مكاسب وتقليص الضرر إلى حده الأدنى؟».

وأضعف الإيمان أن تتأكد أن قرارك قد خضع للاختبارين التاليين:

- **الاختبار القانوني**. يجب ألا يكون القرار ضد القانون أو ضد أنظمة الشركة وضوابطها. بحيث لا يميز مثلاً في المعاملة ضد أي شخص بسبب العرق، الجنس، العمر أو الدين. وربما

رغبت أيضًا في أن ترى إذا ما كان ثمة شيء فني من الناحية القانونية، غير أنه يعارض أنظمة شركتك وضوابطها. ولكي تتفادى الوقوع في مثل هذا المأزق، لا بد أن تتبنى شركتك سياسة بحيث يكون ما تقدمه من تسهيلات مستجيبًا لكل اللوائح والأنظمة المعمول بها في الولايات الأمريكية المتحدة، حتى إن كانت تلك التسهيلات في دولة (أو إقليم) معاييرها أكثر تساهلاً عما هو سائد في الولايات الأمريكية المتحدة.

- **اختبار حاملي الأسهم:** هل القرار يحقق أفضل مكاسب ممكنة للعاملين في الشركة، عملائها، المجتمع وغيرهم من حملة الأسهم الأساسيين، كالأنظمة الاتحادية أو الولائية. أحيانًا، يكون القرار الذي لا يحقق زيادة المكاسب بطريقة مباشرة هو أفضل شيء لصالح الشركة. فمثلاً، قد يؤدي قرار شركة تعمل في مجال المنتجات الصيدلية، يهدف لتوفير أدوية أقل تكلفة للمسنين والحد من الأرباح، إلى زيادة نفقات الشركة، غير أنه بالمقابل، يؤدي إلى تحسين صورة الشركة، الأمر الذي يقود في النهاية لزيادة دخلها مستقبلاً.

فإن نجح قرارك في اجتياز الاختبارين أعلاه، كمراجعة أخيرة، فعليك التفكير فيما قد يقوله شخص تُكنُّ له كل احترام عندما تخبرهم باختيارك قرارًا محددًا.

ومن التقنيات الأخرى المعتمدة في تقييم مدى مراعاة هذا القرار أو ذاك للجانب الأخلاقي: تأمل ما إذا كانت عملية اتخاذ القرار وتنفيذه مفتوحة ومباشرة. فإن وجدت نفسك غير مرتاح لفكرة احتمال اطلاع بعض الأشخاص على قرارك، فقد تكون فشلت في اتخاذ الخيار الذي يراعي الجانب الأخلاقي.

وقد درجت بعض الشركات على تقديم بيانات تشتمل على قيمها ومبادئها الأخلاقية. وقد تشتمل تلك القيم والمبادئ على أهداف كتوفير منتجات عالية الجودة، الحد من المخاطر البيئية، وتعزيز التعاون الثقافي المنفتح المباشر الأمين. وصحيح.. يمكنك الرجوع للقائمة التي تشتمل على قيم الشركة ومبادئها بوصفها دليلاً على سلوكها، غير أن هذا وحده لا يكفي، وربما كان لك أن تحكم بنفسك من خلال ممارسة الشركة العملية بعيدًا عن أي قوائم أو بيانات.

فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك تود اتخاذ قرار بشأن موظف تورط في مشكلة مخدرات. في هذه الحالة، قد تقرر أن تكلفة

مساعـدة هــذا الشخص (مثلاً، قد تـؤدي إلى خسارة وقت العمل) تفوق مهاراته وخبرته التي تستفيد منها مجموعتك أو شركتك.

ويمكن القول إجمــالاً: لا يمكن اتخاذ القرارات المهمة بناءً على الاعتبــارات الماليــة وحدها. فبوصفك مديرًا، لا بــد لك أن تضع في حسبانــك كل الأبعــاد الأخلاقية للقــرار. ويعنـي هــذا موازنة نتائج القــرار في السيــاق القانــوني العريض، وكذلك الحــال فيما يتعلق بمصالح الأفراد والمجتمع الذي سوف يؤثر فيه.

أفكار ووسـائـل

وسائل اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات

ضبط إطار المرحلة

استخدم هذه الصفحة لكي تساعدك على التفكير في استشراف عملية اتخاذ القرار.

وصف القرار

صِفْ قرارًا تحتاج أنت ومجموعتك إلى اتخاذه.

المشاركون

اكتب أسماء الأشخاص الذين سوف يكونون ضمن مجموعتك التي تضطلع بعملية اتخاذ القرار، محددًا أدوارهم. واذكر أسماء المساهمين الأساسيين، الخبراء والمعارضين (الأفراد الذين قد يعارضون القرار أو يعوقون تنفيذه).

الوقت

ما الوقت المتاح لاتخاذ هذا القرار؟ هل ينبغي اتخاذ القرار بتاريخ محدد؟

المكان

أيــن سوف تجتمعــون؟ (إن كان ممكنًا، ففكــر في استخدام موقع غــير المكان المعتاد لعقد اجتماعاتكم).

طريقة اتخاذ القرار

أي طريقة تستخدمها لاتخاذ القرار: الإجماع، التصويت بالأغلبية، الإجماع المشروط، القيــادة المباشرة أو الجمع بين هذه الطريقــة وتلك؟ (ضع في حسبانك أهمية القرار ومضامينــه. وربما احتجــت للاحتفاظ بالقرار الأخير لنفســك). وكيف سوف تتخذ القرار في حال وصول المجموعة إلى طريق مسدود؟

البيئة

سَجِّلْ بعض الأسئلة التي ربما تحتاج إلى طرحها لكي تشجع المناقشة.

تأمل بعض أوضاع سلسلة الاقتراحات الجاهزة لاتخاذ القرار.

كيف يمكنك خلق توازن بين المناقشة المبنية على أساس الهجوم والدفاع، وتلك المبنية على أساس الاستبيان وجمع المعلومات؟

اتخاذ القرارات

تفتيق الذهن في أثناء عملية التخطيط

استخدم هذه الورقة للتجهيز لدورة إعمال الذهن. ضع في حسبانك العناصر المهمة للتخطيط للاجتماع بانتباه شديد.

وصف القضية **المشكلة تاريخ الجلسة:**

من يجب عليهم أن يحضروا؟ **لماذا؟ المعرفة المميزة والمهارات الخاصة التي يمكن أن يساهموا بها؟**

المواد المطلوبة، تشمل:

ورقة رسم بياني،

قلمًا لوضع العلامات

تجهيزات

حامل خرائط توضيحية

شريطًا لاصقًا

معلومات جاهزة للتوزيع

أوراق مذكرات صغيرة ذات ظهر لاصق

أخرى:

التخطيط لجلسة الاجتماع:

الافتتاح بنشاط تمهيدي.

عملية تفتيق ذهن منظمة أو غير منظمة.

من يضطلع بمهمة المسجل؟

بعد الجلسة، من يتابع الإجراءات ومن ثم يزود المجموعة بالأخبار؟

تحديد وجهات النظر المخالفة لدراستها.

القاعدة الإجرائية: لتحقيق أفضل النتائج، تذكر دائمًا أن...

1 - يقل عدد أفراد المجموعة ليتراوح بين (5) و(15) عضوًا (مع أن أي مجموعة تستطيع أن تتشارك الآراء بصرف النظر عن حجمها).

2 - تعين شخصًا محايدًا لإدارة الجلسة.

3 - تشرح للمجموعة أنه ليس للمنزلة الاجتماعية والمرتبة الوظيفية أي دور في الجلسة.

4 - تشرح لهم أيضًا أن «اختبار الحقيقة» وإصدار الأحكام لا يشكلان أي جزء في جلسة إعمال الذهن وتبادل الآراء. (إذ ينبغي قبول كل الأفكار والإجابات دون أدنى نقاش، نقد أو تصحيح).

5 - تكتب المشكلة / القضية التي يجب إعمال الذهن لإيجاد حل لها على سبورة أو ورقة كبيرة مثبتة على الحائط، بحيث يتمكن الكل من رؤيتها في أثناء الجلسة.

6 - تحاول الحصول على موافقة الجميع على أن المشكلة قد عرضت بشكل صحيح بالتفاصيل المطلوبة.

7 - تسجل كل الأفكار على السبورة أو الورقة الحائطية. (أو يكتفي الأعضاء بإعمال الذهن للوصول إلى أفكار، فيدونونها في مذكرات صغيرة ومن ثم يثبتونها على اللوحة الخاصة بالأفكار).

8 - تصنف الأفكار والإجابات إلى فئات أو مجموعات عامة. (ومن ثم ترتب المجموعة تلك الأفكار وفق أهميتها).

9 - تلخص نتائج التفكير بعد انتهاء الجلسة، ومن ثم أخبر كل المشاركين في المجموعة بما تتوصل إليه.

تقييم الخيارات

استخدم هذا الأسلوب لكي يساعدك على التفكير في خياراتك.

تعريف الخيارات

صِفِ القرار الذي تحاول اتخاذه.

راجع معلوماتك وتأكد أنك تفكر في جذور المشكلة.

سجل أهداف اتخاذ القرار كما حددتها مجموعتك. ما المعيار الذي سوف تعتمده لتحكم على النجاح؟

كن دقيقًا فيما يتعلق بأهدافك وحددها بالضبط كلما كان ذلك ممكنًا.

ما أكثر الأهداف الواعدة التي تفتق عنها ذهن فريقك؟

تذكر دائمًا أن تمزج بين الخيارات للوصول إلى حلول مثلى.

تقييم أهدافك

اكتب العوامل المهمة، لكل واحد من الخيارات الواردة أعلاه، التي يجب وضعها في الحسبان عندما تتخذ قرارك.

وتشمل هذه العوامل:

- **التكاليف**: كم يكلف هذا الخيار أو ذاك؟ وهل يا ترى سوف يؤدي إلى تقليص النفقات الآن أو في المدى البعيد؟
  وهل ثمة أي تكاليف غير مرئية؟ وهل يتوقع أن تكون هنالك تكاليف إضافية مستقبلاً.
  وهل يؤدي هذا الخيار إلى تقييد الميزانية؟
- **المكاسب**: ما الفوائد التي نحققها إذا نحن نفذنا هذا القرار؟ هل يعزز الجودة النوعية لمنتجاتنا؟ هل سوف يزداد رضا زبائننا عن منتجاتنا؟
- **الشهرة**: هل سوف يتحسن مستوى سمعتنا إن نحن نفذنا هذا القرار؟ هل سوف يزداد ولاء عملائنا و / أو موظفينا وإخلاصهم؟
- **الوقت**: ما الوقت الذي يستغرقه تنفيذ هذا القرار؟ هل سوف تكون هناك عقبات تعوق تنفيذه وتؤدي إلى تأخيره؟ إن كانت الإجابة نعم، فما الأثر الذي يتركه هذا على جداول الأعمال؟
- **الناحية العملية**: هل يمكن تنفيذ هذا الخيار من الناحية العملية؟ هل ثمة أي عوائق يجب تجاوزها؟ في حال تنفيذ هذا الخيار، ما المقاومة أو المعارضة التي قد تعترض سبيله داخل المنظمة أو خارجها؟
- **الموارد البشرية**: كم عدد الأشخاص المطلوبين لتنفيذ هذا الخيار؟ هل هم متوافرون؟ ما المشروعات الأخرى التي يمكن أن تتأثر في حال تركيز الأفراد على هذا الخيار؟
- **المخاطر**: ما المخاطر المرتبطة بهذا الخيار؟ مثلاً، هل يؤدي هذا الخيار إلى ضياع مكاسب أو فقدان القدرة التنافسية؟ وهل يا ترى سوف يستجيب المنافسون؟ إن كانت الإجابة: نعم، فكيف تكون استجابتهم؟
- **الناحية الأخلاقية**: هل هذا الخيار قانوني؟ هل يلبي مصالح العملاء؟ الموظفين والمجتمع الذي نعمل فيه؟ هل أشعر براحة في حال علم أشخاص آخرون بهذا الخيار؟

الخيار الأول

العوامل المتصلة به:

الخيار الثاني:

العوامل المتصلة به:

الخيار الثالث:

العوامل المتصلة به:

استمارة التبليغ والتواصل

بمجرد فراغك من عملية اتخاذ القرار، تأتي مرحلة تبليغه أولئك المسؤولين عن تنفيذه وكل الذين يتأثرون به. فاستخدم هذه الاستمارة للتواصل مع الأشخاص الذين تود تبليغهم وتحديد الخطوط العريضة لما تخطط لتبليغهم به.

الجزء الأول: من الذي يجب تبليغه بما تم اتخاذه من قرار؟

أولئك المسؤولون عن تنفيذ القرار

الاسم والوظيفة، تاريخ التبليغ وأسلوبه، المهمات التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكنًا

مثال: جانيت دوو، في الاجتماع الشخصي يعكف فريق جانيت مدير الإنتاج الذي يعقد لمراجعة دراسةعلى تطوير خطة السوق والمنتجات المقترحة لمنتجات جديدة في 12/1.

<table>
<tr><td colspan="3">مشاركون آخرون ورؤساء أقسام</td></tr>
<tr><td>الاسم والوظيفة</td><td>تاريخ التبليغ وأسلوبه</td><td>المهمات التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكنًا</td></tr>
<tr><td>مثال: جوناثان سميث، مدير، إدارة الإنتاج</td><td>عن طريق بريده الإلكتروني قبل 12/1 لإخطاره بالعمل مع جانيت دوو وفريقها</td><td>لا شيء</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

الوكلاء الخارجيون والعملاء

الاسم والوظيفة، تاريخ التبليغ وأسلوبه، المهمات التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكنًا.

مثال: شبكة رسلر، إرسال إعلانات المنتجات، تحديد كل المخاوف الجديدة قبل 2/15، البائع.

الجزء الثاني: ما الذي يجب التواصل بشأنه فيما يتعلق بما تم اتخاذه من قرار؟

1 - صِفِ المشكلة أو الملابسات التي اقتضت اتخاذ قرار. فكر في هذا الأمر من خلال وجهة نظر شركائك.

2 - سجل قائمة بأهدافك، أو ما ترغب فيه من نتائج من هذا القرار.

3 - سجل قائمة بأسماء المشاركين المعنيين باتخاذ القرار.

4 - اشرح باقتضاب بعض الأهداف التي تم وضعها في الحسبان.

5 - ناقش القرار الأخير الذي تم التوصل إليه وما يمكن أن يحققه للمساهمين من فوائد.

6 - حدد الخطوط العريضة لخطة التنفيذ وإطارها الزمني.

7 - قدر لأولئك المشاركين في عملية صنع القرار جهدهم واعرف لهم حقهم.

8 - احرص على جمع معلومات عن مدى نجاح القرار أو إخفاقه، والتمس ملاحظات الآخرين وانتقاداتهم.

<table>
<tr><th colspan="4">اتخاذ القرار</th></tr>
<tr><th colspan="4">تقييم عملية اتخاذ القرار</th></tr>
<tr><td colspan="4">استخدم هذا الأسلوب لتقييم مدى دعمك أنت وفريقك لعملية اتخاذ قرار بناءة وفعالة</td></tr>
<tr><th rowspan="2">أسئلة عنك أنت شخصيًا</th><th colspan="3">المعدل</th></tr>
<tr><th>طيلة الوقت</th><th>أحيانًا</th><th>مطلقًا</th></tr>
<tr><td>1 - هل تأكدت أن أهداف المجموعة من اتخاذ القرار واضحة من البداية؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2 - هل حاولت الحصول على معلومات من أشخاص ومصادر مختلفة قبل اتخاذ القرارات؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3 - هل وضعت المشاكل في إطارها الصحيح الذي يشجع على اكتشاف حلول متعددة؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4 - هل تأكدت أن وجهة نظر أقلية واحدة على الأقل قد تم وضعها في الحسبان في كل مناقشات المجموعة؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5 - هل استخدمت معلومات وإحصاءات موثوقة لدعم وجهات نظرك؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>6 - هل أتحت الفرصة لمشاركة أشخاص من خارج الشركة أو المؤسسة من ذوي المعرفة والخبرة والكفاءة في المناقشات السائدة بين المجموعة لتوفير مزيد من الرؤى والأفكار؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>7 - هل شجعت أعضاء الفريق على التفكير بمعزل عن أدوارهم التقليدية؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>8 - هل وفرت أسباب الحوار المفتوح البناء؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>9 - هل طالبت بسبر غور الأسئلة المفتوحة تشجيعًا للتفاهم وابتكار خيارات جديدة؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>10 - هل تراجع أهدافك باستمرار خلال اجتماعاتك لتطمئن إلى أن مناقشاتكم تسير في طريقها الصحيح لتحقيق الهدف؟</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

أسئلة خاصة بمجموعتك	المعدل		
	طيلة الوقت	أحيانًا	مطلقًا
11 - هل كل من في المجموعة قد شارك؟			
12 - هل يصغي أعضاء المجموعة بكل انتباه لوجهات نظر الآخرين؟			
13 - هل تصرف أعضاء المجموعة كمفكرين محايدين دونما أدنى انحياز أو تأثر بأهواء شخصية أكثر من كونهم مدافعين عن مصالح محددة؟			
14 - هل تدرس مجموعتك خيارات مختلفة قبل الوصول إلى قرار؟			
15 - هل تأخذ مجموعتك وقتها لطرح الأسئلة ومناقشة الخيارات قبل الوصول إلى اتفاق؟			

أفكار لتجويد العمل وتحسينه

ما التعديلات التي ينبغي إدخالها على قرارك، في ضوء إجاباتك، لكي تجعله أكثر فعالية، وما تلك التي يجب إجراؤها على مجموعتك؟

اختبر نفسك

يقــدم لك هذا القسم عشرة أسئلة، لكل منها خيارات متعددة، لمساعدتك على تحديد أساس معرفتك فيما يتعلق بأساسيات اتخاذ القرار. وسوف تجد الإجابات عن الأسئلة في نهاية الاختبار:

1 - أي الطــرق التالية أكــثر احتمالاً لزيادة مستــوى الانسجام بين أفراد المجموعة وتناغمها؟

أ- اقتراح حل ممكن في اجتماع مبكر لحث المجموعة على تأمل فكرة جديدة.

ب- اعتمــاد تقنية المزاوجة بين الأفكار في اجتماع مبكر لتشجيع الحوار.

ج- الطلب إلى أحد الأشخاص الذين لم يشاركوا بعد في اجتماع مبكر لإبداء انتقاداته أو اقتراحاته.

2 - أي العلامــات التالية تدل على أن أسلوب مناقشاتكم ربما يكون قد تراجع ليتحول إلى أسلوب المدافعة والمنازعة؟

أ- أحــد أعضــاء الفريق يطـرح أسئلة عديدة. بهــدف امتحان زملائه في كل اجتماع.

ب- المشاركون يشرحون وجهات نظرهم وآراءهم لبعضهم بعضًا عند المداخل والأروقة قبل الاجتماعات وبعدها.

ج- رأي الأقلية يثير مناقشات مستفيضة في أثناء الاجتماع.

3 - أي الفــرق التاليــة سوف تشكل لاختيــار برنامج حاسوب جديد لإدارة السلع في مستودعك؟

أ- أربعة أشخاص من قسم المشتريات، خمسة من المحترفين في قسم المعلومــات التقنية، مدير المستــودع وشخص واحد من الإدارة المالية.

ب- شخصان من قسم المشتريات، ثلاثة من المحترفين في قسم المعلومات التقنية ومدير المستودع.

ج- ثلاثــة أشخاص من قسم المشتريات وثلاثة من المحترفين في قسم المعلومات التقنية.

4 - قرر إذا ما كانت الحالة التالية صحيحة أو خاطئة: ابتكار شجرة القرار سوف يحدد أفضل خيار لحل مشكلتك:

أ- صحيح.

ب- خطأ.

5 - أي الحالات التالية تعد طريقة خاطئة لتيسير جلسة تفكير يتفتق فيها الذهن عن أفكار مبدعة؟

أ - شجع المشاركين على الإفصاح عن كل ما يجول بخاطرهم من أفكار. ومن ثـم سجل أفكارهم في ورقة رسم بياني لتقييمها في اجتماع لاحق.

ب- اطلـب إلى المشاركين في بداية الاجتمـاع كتابة كل ما يجول بخاطرهم مـن أفكار. ثم اطلب إليهم مشاطرة أفكارهم مع بعضهـم بعضًـا. وفي أثناء حديثهم، سجل أنـت أفكارهم في ورقة رسم بياني.

ج- شجـع المشاركين على الإفصاح عـن كل ما يجول بخاطرهم من أفكار. ناقش النقاط التي تستحق مناقشة في كل فكرة مع المجموعة، ومن ثم سجل أفضل الأفكار في ورقة رسم بياني.

6 - تـود الاستعانة بجهة خارجية لتصنيع لوح دائرة كهربائية مطبوع. فمن هو أفضل شخص تتجه إليه للحصول على نصيحة أساسية؟

أ - مدير في قسم آخر، قرر مؤخرًا الإبقاء على عمليات التصنيع داخل الشركة.

ب - مدير في قسم آخر، بدأت مؤخرًا الاستعانة بجهات خارجية في إنجاز أعمال التصنيع.

ج- مديـر في قسـم آخـر، يـرى في الاستعانة بجهـات خارجية لإنجاز أعمال التصنيع معنى ماديًّا جيدًا.

7 - أي الطـرق التالية تعد أفضل وسيلـة لتحديد إطار قضية تتعلق بشكاوى قطاع عريض من العملاء بسبب منتج ما؟

أ- «كيف نستطيع تغيير المنتج لكي ننجح في زيادة قناعة الزبون؟».

ب- «ما الشيء الخطأ في المنتج؟».

ج- «لماذا لا يقتنع العملاء بمنتجنا؟».

8 - أي الطرق التالية تعد مثالاً لأسلوب المزاوجة بين الأفكار بوصفها وسيلة لاتخاذ القرار؟

أ - يطلب المدير إلى كل عضو في الفريق أن يأتي إلى الاجتماع وهو جاهز (أو جاهزة) لعرض فكرته (أو فكرتها) على أعضاء المجموعة الأخرى، ومن ثم تناقش المجموعة كل اقتراح في محاولة لإيجاد حزمة افتراضات وتوصيات تكون مقبولة لكل أعضائها.

ب- يطلب المدير إلى نصف أعضاء المجموعة أن يأتوا إلى الاجتماع وهم جاهزون لعرض اقتراح ابتكروه معًا على أعضاء المجموعة الأخرى، ثم يعمل نصف أعضاء المجموعة الأخرى على نقد الاقتراح، ومن ثم يعرضون تحليلاتهم. فتسعى المجموعة كلها لإيجاد حزمة افتراضات وتوصيات تحظى بقبول سائر أفرادها.

ج- يقسم المدير مجموعته إلى طائفتين. ويطلب إلى إحداهن الحضور إلى الاجتماع وهي جاهزة لعرض اقتراح، في حين يطلب إلى الطائفة الأخرى أن تكون مستعدة لعرض اقتراح مناقض. وبعد الفراغ من عرض الاقتراحين، تحاول المجموعة كلها الاتفاق على منهج واحد للتصرف.

9 - ما الذي سوف تفعله بمجرد فراغك من اتخاذ القرار؟

أ- تحديد أعمال معقولة يمكن تنفيذها لفريقك ولكل شخص آخر معني بتنفيذ القرار.

ب- ابتكار خطة عمل تحدد الخطوط العامة للأعمال التي سوف تضطلع بها لتنفيذ قرارك.

ج- تحديد الأشخاص الذين يجب أن يعلموا بالقرار.

10 - قرر ما إذا كانت الحالة التالية صحيحة أم خاطئة: إذا كان القرار قانونيًّا ويحقق أقصى مكاسب ممكنة، فلا يمنعه هذا من أن يكون قرارًا أخلاقيًّا.

أ - صحيح.

ب - خطأ.

أجوبة أسئلة الاختبار

1، أ. إن تقدمت أنت، بوصفك مديرًا، باقتراح في مرحلة مبكرة من الاجتماع، أملاً في تشجيع فريقك على التفكير في خيارات أخرى، ربما جاءت محاولتك بنتائج عكسية. فقد ينظر الموظفون لاقتراحك على أنه حل مفضل أثير لديك، ومن ثَمَّ يدعمون الفكرة في محاولة لإرضائك. ولتفادي الإفراط في الانسجام بين أعضاء المجموعة، اعتمد تقنية تشجيعهم على التفكير في خيارات متعددة، ومن ثم يدرس كل منهم فكرة الآخر دراسة نقدية، كفكرة ضد أخرى. واحرص أيضًا على تحفيز أولئك الأفراد الذين يعارضون مشاركة الآخرين في مناقشة آرائهم.

2، ب. في المناقشة المبنية على أساس المنازعة والمدافعة، يحاول الناس إقناع بعضهم بعضًا بدعم وجهات نظرهم. فربما حاول أعضاء الفريق الذين ينهمكون في مناقشة آرائهم عند المداخل

والأروقة، إقناع الآخرين بجدارة أفكارهم ونفاذ بصيرتهم. وقد يؤثر أولئك الأفراد في آخرين فينظرون لعملية صنع القرار من زاوية الربح والخسارة التي لن تفضي لاتخاذ قرار جيد.

ومن الجانب الآخر، إن طلب فريقك التحقيق في أسئلة الأقلية وتأمل وجهات نظرهم، يكون قد تبنى طريقة أكثر نزوعًا إلى أسلوب الاستبيان الذي يعد عاملاً أساسيًّا لاتخاذ قرارات عمل فعالة.

3، ب. تضم المجموعة ممثلين من أقسام سوف تتأثر بالتغيير، بحيث يكون عدد أعضاء الفريق معقولاً. وما لم تكن في حاجة لمجموعة أكبر للتوفيق بين مختلف وجهات النظر، يمكنك الاكتفاء بمجموعة تتألف من خمسة إلى سبعة مشاركين لتشكيل فريقك المعني باتخاذ القرار. فعادة تصعب السيطرة على المجموعات الكبيرة.

4، ب. لا تشير شجرة القرار بالضرورة إلى الحل الأمثل. إذ توفر بدلاً من ذلك عرضًا مرئيًّا للشكوك والنتائج المحتملة المتعلقة بالقرار. وهكذا، تساعدك على تقييم خياراتك. ومع ذلك تظل في حاجة إلى تقييم معلوماتك في «شجرة القرار» لكي تتخذ خيارك. وربما ساعدك ابتكار معيار لتحديد أولوياتك على تقييم خياراتك في هذه المرحلة.

5، ج. إن مناقشة مميزات كل صفة كما قدمت، ربما لا تشجع عملية تفتيق الذهــن؛ لأن هذه العملية ينبغي أن توظف لابتكار خيارات – وليـس لتقييمها كمـا تم عرضها. فاسأل الناس عند إدارة جلسة تفكـير للتركيز في تعريف أكبر قدر ممكن من الخيارات، أَكْثِرْ من انتقاد الأفـكار أو مناقشتها في أثناء عرضها. ويمكنك تقييـم الأفكار فيمـا بعد، بعد أن تكون قد ابتكـرت قائمة طويلة عريضة من الخيارات.

6، أ. يعـد التماس معلومات تدعـم وجهات نظرهـم الحالية عند التفكـير في اتخاذ قـرار و إغفال المعلومات التـي تعارض ذلك، أكثر الأخطاء شيوعًا التي يرتكبها الناس آنئذٍ. فعندما يواجهك قرار، اطلب إلى أحد زملائك دراسة فكرة قرارك المحتمل دراسة نقديـة؛ لأن هذا يساعدك على التعرف إلى مواضع الضعف التي لم تكن قد تبينتها بعد؛ ولأن التماس المساعدة لدى أشخاص لهم أفكارك نفسها أو آخرين اتخذوا قرارًا شبيهًا بقرارك، ربما عزز عزمك للمضي قدمًا دونما تفكير واعٍ كافٍ.

7، ج. عندما تحاول تحديد إطار قضية، يكون من الأفضل أن تطرح أسئلة تشجع على الاكتشاف، وفي الوقت ذاته تتفادى تلك الأسئلة

التي تفترض طبيعة المشكلة مثل «كيف نستطيع تغيير المنتج؟» أو «ما الخلل في هذا المنتج؟». فهدفك هو الوصول إلى لب المشكلة قبل أن تبدأ في اختبار حلول ممكنة.

8، ج. لاستخدام تقنية الرأي والرأي الآخر، قسم فريقك إلى مجموعتين، واطلب إليهم تطوير اقتراحات معاكسة. وبعد عرض كل من المجموعتين لاقتراحاتها، تحاول المجموعة كلها الاتفاق على طريقة للتصرف. فتقنية الرأي والرأي الآخر مثلها مثل طريقة الإجماع والمراقب المفكر اللتين سبق وصفهما عند الحديث عن خيارات أخرى تعد كلها أساليب مفيدة لتشجيع أعضاء الفريق على الوصول إلى قرار نهائي.

9، ج. بمجرد فراغك من عملية اتخاذ القرار، تجد نفسك مضطرًّا لتحديد الشخص (أو الأشخاص) الذي يجب أن يحاط علمًا بما تم اتخاذه من قرار. فأنت لا تريد أن تبدأ تنفيذ قرار حتى تطمئن إلى أن الأشخاص الذين سوف يتأثرون به مدركين لخططك. ويعد اتخاذ قرار مع فريق من الأشخاص وإغفال إخطار الآخرين بطريقة التصرف التي تم اختيارها، أكثر الأخطاء شيوعًا في عملية اتخاذ القرار.

وصحيح.. قد لا يكون الآخرون معنيين بتنفيذ قرارك بشكل مباشر، لكن مع هذا يتأثرون به.

10، ب. ربما يكون القرار قانونيًّا، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله. فأنت بوصفك مديرًا، تقع على عاتقك مسؤولية مراعاة الجانب الأخلاقي كلما اتخذت قرارًا. وسوف تهديك قيمك الشخصية وأي حالات تعاون تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للطريق الصحيح الذي يجب اتباعه.

وأخيرًا: ينبغي لك أن توازن بين مصالح كل المساهمين، من بين أولئك الذين سوف يستفيدون من القرار إلى أولئك الذين يتأثرون به سلبًا.

لمزيد من الاطلاع

مقالات

باقلـي، كونستانـس ي .Bagley، Constance E " The Ethical Leaders Decision Tree" مجلـة هارفـارد التجارية، فبراير 2003م.

هـل يعد سعيـك الاختياري لتوفـير أدوات للحد مـن التلوث في مصنعـك الذي يوجد في بلـد أجنبي، انتهاكـًا لواجبك تجاه العمل علـى تعزيز قيمة المساهم ومكانته لأقصـى مدىً ممكن؟ يوفر هذا المقـال إطار عمل للكشـف عما يدور من صراعات بـين التصرفات العامة والأخلاق العامة التي قد تساعد على تحديد المآزق الأخلاقية وربما حالت دون اتخاذ قرارات سيئة.

شـاران، رام. Charan، Ram. " Conquering a Culture of Indecision" مجلـة هارفـارد التجارية، طبعة مزيـدة، أبريل 2002م.

يعـد الفشل في التنفيذ أكبر سبب أحادي للأداء المتدني للشركة المتحدة. فمن خلال خبرته على مدى ربع قرن من الزمان في ملاحظة السلوك التنظيمي، لاحظ المؤلف رام شاران (Charan Ram) أن مثـل هذا النوع من الفشل يعزى لإخفاق التفاعلات الشخصية التي كان يفترض فيها أن تحقق نتائج. فالعجز عن اتخاذ سلوك حاسم متجذر في ثقافـة الشركة. لكن، شاران (Charan) كتب قائلاً: ما دام المديـرون هـم الذين جاءوا بثقافة عدم الحسـم المتأصلة تلك، فيمكنهـم أيضًـا خرقها. ويوفر هذا المقال مرشـدًا للمديرين لنقل منظماتهم من مرحلة الشلل والجمود إلى الانطلاق والعمل.

قارفين، ديفيد (Garvin David) ومايكل روبرتو (Michael Roberto). " What you Don't Know About Making Decisions " مجلـة هارفـارد التجاريـة، طبعـة مزيـدة، نوفمبر 2003م.

لقـد أمعـن المؤلفـان النظـر في أسلـوب الاستبيـان، فوجداه طريقـة مثمرة جـدًا في اتخاذ القـرار. فعندما تـوازن بين طريقتي المدافعـة والاستبيان، تكون قد فكـرت باهتمام في مجموعة مختلفة

مـن الخيــارات، عملت مـع الآخرين لكــي تكتشف أفضــل الحلول، وحفــزت التفكــير المبدع، أكــثر مما أخمــدت النــزاع وقضيت على الشقــاق والاختــلاف. والنتيجة؟ قــرارات ذات جــودة نوعية عالية تعمــل على تعزيــز أهداف شركتــك وتتوصل إليهــا في وقت مناسب وتستطيــع تنفيذهــا بفعالية. غير أن أسلــوب الاستبيان ليس سهلاً. ويشــرح قارفين (Garvin) وروبيرتــو (Roberto) كيفية التحكم في المفاتيــح الثلاثــة الأساسيــة لاستخدام تقنيــة الاستبيان: تعزيز الصــراع البناء، قبــول الغموض والالتباس والمقاربــة بين مختلف الآراء في مراحــل مبكــرة من المناقشــات وضمان الوحــدة في أثناء تنفيذ القرار. هاموند، جون س. (Hammond John S)، رالف ل. كينــي (Ralph L. Keeney) وهوارد ريفا Howard Raiffa "" The Hidden Traps in Decision Making مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، نوفمبر 2000م.

إن عقل الإنسان نزاع بطبيعته إلى التحريف والتصحيف والتأثر بالأهــواء التي تستطيع حتــى تقويض أفضل عمليــات اتخاذ القرار حنكة وبراعة. ويبحث هذا المقال في ثمانية فخاخ أكثر احتمالاً للتأثير بشــكل خاص في الطريقة التي نعتمدها في اتخاذ قراراتنا في مجال الأعمــال. أما أفضل طريقة لتفادي هــذه الفخاخ، فتكمن في اتخاذ

الحيطـة والحـذر، فالإنسان الحذر يكـون دائمًا متأهبًـا ومستعدًّا، كمـا يوضح المؤلفـان أيضًـا للمديرين كيفية اتخـاذ خطوات أخرى بسيطـة لحمايـة أنفسهم وشركاتهـم من مختلف أنـواع الانحراف العقلـي. كيم، دبليو. شـان (Kim W. Chan) ورينيه أ. موبورقن Renee A. Mauborgne " Fair Process: Managing in the knowledge Economy". مجلـة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، فبراير 2000م.

على النقيض من عوامل الإنتاج التقليدية – الأرض، العامل ورأس المـال – تعد المعرفة موردًا لا يمكن الحصول عليه من الناس بالقوة المحضة. لكن ابتكارها واقتسامهـا عملية ضرورية لتحفيز الإبداع، الـذي يعد التحدي الجوهري للاقتصاد المؤسس على المعرفة. ولكي تهيـئ بيئة تحفز الموظفين على التطوع بقدرتهم الإبداعية وخبرتهم وتجربتهم، يحتاج المديرون إلى التطلع إلى ما بعد الأدوات التقليدية في إدارتهم وتصريفهم لأعمالهم. إذ يحتاجون لبناء جسور الثقة.

لقـد درس المؤلفـان الروابط الوثيقة بين الثقـة، اقتسام الفكرة والأداء التعاوني لأكثر من عقد من الزمان. فقدما شرحًا لسبب رفض النـاس للتغيير حتـى إن كانوا يفيدون منهم بشـكل مباشر. ففي كل حالـة كان العامل الحاسم هو ذلك الشيء الذي يطلق عليه المؤلفان:

العمليـة النزيهـة – النزاهـة في الأسلـوب الـذي تتخذ بـه الشركة قراراتهـا وتنفذهـا. وصحيح.. قد تبـدو العملية النزيهـة كالقضية الناعمة، غير أنها عاملاً حاسمًا في بناء الثقة والأفكار الحرة.

لويـك ريتشـــــــارد Luecke، Richard "Make better Decisions"مجلـة "Harvard Management Update" أبريل 2006م.

إننـا نـدرك أن الأفـراد المدربين قـد يتخذون قـرارات أفضل، لكـن بسبب تمركـز قدر كبير مـن السلطة في أيـدي مديري الخط الأمامي، صار تطوير قرارات ترتكز على قاعدة عريضة من الكفاءة والصلاحيـة، ضرورة أكـثر إلحاحًا. فقد اتخذت بعضـ الشركات خطوات لتعزيز كفاءة القرارات التنظيمية. فاعرف كيف استطاعت شركتان بين هذه الشركات، جنرال موتورز وشيفرون، تطوير برامج تمكنها من تحسين الجودة النوعية لقراراتها وكيف أنها بدأت.

روجرسـ، بـوول (Rogers Paul) ومارسيـا بلنكو (Marcia Blenko) "Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance"، مجلـة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، ينـاير 2006م.

تعـد القـرارات حجـر الزاويـة في عـالم الأعمال. لكـن حتى في الشركات التي تحظى بقدر عالٍ من الاحترام، قد تصطدم القرارات بعوائق داخل المنظمة، كالتغيير غير المحكم. وعليه، ربما تعثرت عملية اتخـاذ القرار برمتهـا. فتصـل إلى واحد من أربعة طـرق مسدودة: العالميـة مقابـل المحلية، المركز مقابل إحـدى مجموعات العمل، عمل مقابـل آخر، وشـركاء الداخل مقابل شركاء الخـارج. وعادة ما تبلغ عملية اتخاذ القـرار عنق الزجاجة كلما كانت هناك ضبابية أو عدم وضوح في الرؤية أو توتر حول من يقرر وماذا يقرر؟ فعلى سبيل المثال، هل يقرر المسوقون ومطورو الإنتاج صفات المنتج الجديد؟ وهل يتوقف استثمار رأس مال أساسي على موافقة المجموعة التجارية التي تملكه، أم أن الإدارات هي التي تتخذ القرار الحاسم؟

لقـد اعتمـد المستشـاران بـوول روجرسـ (Paul Rogers) ومارسيا بلنكـو (Marcia Blenko) اللـذان يعملان مع مجموعة بيان (Bian) الاستشارية، طريقة عرفت اختصارًا بـ (CRAPID) (انصح، وافق، اعمل، اجمع المعلومات وقرر) لمساعدة الشركات على تجـاوز العقبات التي قـد تعترض سبيل قراراتهـا من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليـات. وعنـد تنقيح عملية صنع القـرار، يتحتم على الشركة اتخاذ بعض الخطوات العملية التالية: تضافر جهود القرار

مـع أهـم مصـادر القيـم، التأكيد علـى أن اتخاذ القـرار قد تم من قِبـل الأشخاص المناسبين في المستويـات الصحيحة داخل المنظمة، واترك المجال للأشخاص الذين سوف يعيشون مع العملية الجديدة للمساعدة على تصميمها.

كتـب

بيزرمـان، ماكس هـ. Bazerman، Max H "Judgment in Mangerial Decision Making"، نيويورك: جون ويلي وإخوانه John Willy & Sons (2002)م.

في الحـالات التي تتطلب حكمًا واعيًـا مدركًا، لا شك أننا نتأثر جميعًا بأهوائنا الشخصية. ويوفـر كتاب بيزرمان (Bazerman) إطـار عمل لمساعـدة المديرين علـى تخطي تلك الحواجـز، لاتخاذ قـرارات أفضـل من خـلال استخدام نمـاذج عالم حقيقـي مفعمة بالنشـاط والحيويـة. فقـد حـدد بيزرمـان (Bazerman) طرقًا معياريـة للتصنيـف، تنحـرف فيها مهـارات الحكم علـى الأشياء واتخـاذ القرار في ظـروف خاصة عن العقلانية. كمـا يوفر الكتاب إستراتيجيات عملية وتمارين لتغيير عمليات صنع قرارك وتحسينها، ولهذا تصبح جزءًا من سلوكك الدائم.

قــارفـيــن، ديـفـيــد أ. Garvin، David A " General "Management: Process and Action" بوسطـن: ماكقـرو – هيل McGraw- Hill 2002م.

إن استيعـاب المهـارات ضروري للتأثـير في التصميم والاتجاه، كمـا أن عمليـات الإدارة ضروريــة أيضًا لإدارة فعالــة. فمن خلال تركيــزه علــى التنفيــذ والطريقة التي يــؤدي بها المديــرون العامون أعمالهم، بحث قارفين (Garvin) في عمليات الإدارة، كالتخطيط الإستراتيجي، تخطيــط الأعمال، اتخاذ القــرار وتحديد الميزانية، لمساعــدة الشركــة على الحركــة إلى الأمام. فمن خــلال استخدام نمــاذج عالم حقيقــي، استطــاع قارفــين (Garvin) رســم صورة شاملة لعمليات الإدارة والنشاطات وعلاقتها بالأداء.

جانيـــس، إرفنــق ل. (Janis، Irving L) (Victims of Groupthink). بوسطن: هوقتون ميفلين، 1972م.

باستخــدام نمــاذج مستوحاة مــن الحكومــة الأمريكية، تمكن جانيســ (Janis) مــن اختبار افتراضاته التي تــرى أن المجموعات كثــيرًا ما تنــزع لاتخاذ قــرارات أكـثر تطرفًــا مما يفعــل الأفراد. فمن اجتيــاح خليج الخنازير إلى فضيحــة ووترجيت، صور جانيس

(Janis) بتفاصيل، كيفية مدى مساعدة نشاط المجموعة وحماسها على وضع المشاركين في حالة مأساوية والإبقاء عليهم هناك. وإضافة إلى هـذا، عرض جانيس (Janis) أفكارًا جديدة فيما يتعلق بكيفية حدوث التفكير الجماعي وسببه، كما قدم اقتراحات لتجنبه.

برامج إلكترونية

منشورات كلية التجـارة بجامعة هارفارد. (Case in Point) (مثـل وثيق الصلـة بموضوع المناقشـة). بوسطن: منشـورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2004م.

يعـد (Case in Point) (مثل وثيق الصلة بموضوع المناقشة) منظومـة حالات مرنة على (الإنترنـت) صممت خصيصًا لمساعدة المديريـن في المستويـين (المتوسـط والأعلى) للتغلـب على كثير من تحديـات القيـادة. وتوفر هـذه المخططات القصـيرة المستندة إلى الحقيقة محتوىً متطـورًا لاستحداث رؤية مركزة حول حقائق حياة القائد. وسوف يجد فيها مديروك إستراتيجية منظمة، إزاحة العوائق التـي تعترض سبيل تنفيذ القرار، مراقبـة التغيير، استباق الأزمة، قرارات أخلاقية، تأسيـس العمل التجاري، غرس الولاء والإخلاص في نفس العميـل، ذكاءً عاطفيًّا، تطوير رؤيـة عالمية، تحفيز الإبداع

والابتكار، تعريف المشاكل، انتقـاء الحلول، إدارة الأزمات الصعبة، دور المدرب، التفاوض من أجل النمو والتطور، إدارة الإبداع، التأثير في الآخريـن، إدارة الأداء، توفير المعلومـات والملاحظات عن الأداء فيما يعرف بعملية (التغذية المرتدة) والمحافظة على الموهبة.

منشـورات كليـة التجـارة بجامعـة هارفـارد (Decision Making) (اتخـاذ القـرارت) بوسطن: منشورات كليـة التجارة بجامعة هارفارد، 2002م.

استنـادًا إلى البحث وكتابـات الخبراء الإداريـين، يبحث هذا البرنامج في الإطارات العامة لاتخـاذ القرارات، المحاباة والانحياز في اتخاذ القرار ودور الإدراك المباشر في هذا السياق. إذ تعمل زيادة الثقـة في اتخـاذ القرار داخـل شركة عن طريـق مديرين مجهزين ومزودين بدروس التفاعل والتعاون، على التوجيه والإرشاد والنشاط علـى التطبيـق الآني في العمل. وسوف يتعلم المديـرون إدراك الدور الـذي يلعبه الفهـم المباشر في اتخاذ القرار، اعتمـاد عملية لاتخاذ القـرارات المعقـدة الصعبـة، معرفة الفخـاخ المنصوبـة في طريق التفكـير والعمل على تفاديهـا، تبسيط القـرارات المعقدة ومعالجة القرارات التي تم اتخاذها على عجل.

منشـورات كليـة التجـارة بجامعـة هارفـارد (Managing Difficult Conversations) (إدارة المحادثـات الصعبـة) منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

سـوف يساعدك هذا البرنامج على فهم سبب نشأة الخلافات، كمـا يساعدك أيضًا على التعاون للوصول إلى تسوية. إضافة إلى ما تؤدي إليه مهارات الحوار البناءة هذه من فهم للمعلومات التي تسود تفاعلاتكـم اليومية وتقاسمها. وبجانب هـذا، يحث برنامج (إدارة المحادثـات الصعبـة) تقنيـات فهم المحادثـات التجاريـة الصعبة وإدارتها. ويكشف البرنامـج كيفية تأثير مختلف العقول في تفكيرنا الخاص، ومن ثَمَّ سلوكنا. فهو يعرض تمرين العمود الأيسر بوصفها تقنيـة لكشف ما يعتمل في داخلنا من عمليـة تفكير واختبارها. كما يبحـث البرنامج أيضًا خمس عادات من التفكير العقيم التي يسقط فيها كثير مـن الناس في أثناء المحادثـات الصعبة وخمسة خيارات أخـرى من التفكـير الإيجابي. فيمكنك، من خـلال اختبار عاداتك الخاصـة في التفكـير والبحث بجد عـن نزعات أكثر ميـلاً لتحقيق الإنتـاج، تعلمَ كيفية خوض المحادثـات الصعبة بثقة أكيدة بالنفس، تجنب اللوم، التغلب على النزعات الدفاعية واتخاذ أفضل القرارات في مجال الأعمال.

منشـورات كليـة التجـارة بجامعـة هارفـارد (Productive Business Dialogue) (حـوار الأعمـال المثمـر). بوسطـن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2002م.

يشـرح هذا البرنامـج للمديرين كيفية براعـة المحادثات التي تستنـد إلى الحقيقة، تحد من الهجوم، كما تكشف عن أفضل أفكار لـدى كل معني بالمحادثات ومشارك فيها. فـ (حوار الأعمال المثمر) هـذا، يفضي لـ (سلم الاستنتاج)، وهـو وسيلة تساعد المشاركين في الحـوار على فهم الاختلافـات بين الحقائق، التفسـير، والخلاصة ومـدى مساعدة توضيح تلك الخلافـات في تعزيز النتائج الإيجابية للاجتماعات والمناقشات بشكل مثير. فعبر التفاعل وحوارات العالم الحقيقـي، تستطيـع تشكيـل التفاعلات التـي تحقـق أقصى مدى للتعليم، فتتوصل لقرارات مبنية على أفضل معلومات.

مصادر ومراجع

اتخاذ القرار

لقد تمت الاستعانة بالمصادر والمراجع التالية في تأليف هذا الكتاب:

Bagley، Constance E. " The Ethical Leaders Decision Tree." Harvard business Review، February 2003.

Bazerman، Max H. Judgment in Managerial Decision Making. New York: John Wiley & Sons، 2002.

Cadbury، Sir Adrian. " Ethical Managers Make Their Own Rules." Harvard Business Review، September – October 1987.

Charan، Ram. " Conquering a Culture of Indecision. " Harvard Business Review، April 2001.

Crowe، Mattison. " Why the Members of Your Team Won't Speak Up، and What You Can Do About It." Harvard Management Update، November 1996.

Drucker، Peter F. " The Effective Decision. Harvard Business Review، January – February 1967.

Gravin David A. General Management: Processes and Action.

Boston: McGraw – Hill 2002

Gravin، David A.، and Michael A. Roberto. " What You Don't Know About Making Decisions." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition، September 2001.

Gary، Loren. " Cognitive Bias: Systemic Errors in Decision Making. "Harvard Management update، April 1998.

Gary، Loren. " Problem Solving for Decision Makers.

" Harvard Management update، December 1997.

Hammond، John S. Ralph L. Keeney، and Howard Raiffa.

" Even Swaps: A Rational Method for Making Trade - offs." Harvard Business Review، March – April 1998.

Hammond، John S. Ralph L. Keeney، and Howard Raiffa.

" The Hidden Traps in Decision Making." Harvard Business Review، September- October 1998.

Janis، Irving L. Victims of Groupthink. Boston: Houghton Mifflin، 1972.

Kim، W. Chan، and Renee A. Mauborgne. " Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." Harvard Business Review، February 2000.

Magee، John F. " Decision Trees for Decision Making." Harvard Business Review، July - August 1964.

Morgan، Nick. " Put Your Decision Making to the Test: Communicate." Harvard Business Communication Letter، November 2001.

Straus، David، and Pat Milton. "Collaborative Decision making." Development، July 2003.

ملاحظات